

**Otto Heiskanen**

## **PEREHDYTYS JA TYÖSSÄ OPPIMINEN**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tammikuu 2020**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Helmikuu 2020	<b>Tekijä/tekijät</b> Otto Heiskanen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> PEREHDYTYS JA TYÖSSÄ OPPIMINEN		
<b>Työn ohjaaja</b> Ann-Christine Johnsson		<b>Sivumäärä</b> 40
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Se, miten perehdytys uuteen työpaikkaan tai kouluun siirryttäessä aloitetaan, ratkaisee paljon tulevan työsuhteen tai opiskelun kannalta. Työntekijöiden ja opiskelijoiden sitoutuminen perehdytykseen olisi tärkeää, niin työntekijän kuin opiskelijan kannalta. Hyvä perehdytys on edellytys sille, että työn tekeminen on mielekästä ja turvallista.</p> <p>Opinnäytetyöni tarkoitukseni on selvittää, kuinka tärkeä osa työtä ja opiskelua perehdyttäminen on ja miten ihmiset suhtautuvat siihen. Opinnäytetyö on tarkoituksella hyvin asiakirjamainen. Työtä tehdessä oli hyvin tärkeää ymmärtää, että aihe on hyvin laaja ja sen tiivistäminen opinnäytetyöhön haastavaa, mutta toteutettavissa. Työssä kerrotaan tarkasti, mitä ovat perehdyttäminen ja oppiminen ja kenen tehtävä perehdyttäminen työ- tai opiskelupaikalla on.</p> <p>Perehdyttäminen ja työssä oppiminen kulkevat käsi kädessä meidän jokapäiväisessä työssämme ja opiskelussa. Työ ja opiskelu menevät digitalisaation vuoksi nopeasti eteenpäin. Siksi perehdyttäjän on oltava tietoinen jatkuvasti siitä, ympäristössä tapahtuu. Hyvä perehdyttäjä osaa ottaa huomioon perehdytettävän mahdollisen osaamisen tai vastaavasti osaamattomuuden ja osaa toimia sen mukaan. Jokainen on kuitenkin erilainen yksilö ja oppiminen tapahtuu eri tavalla. Molempia rooleja on työssä mietitty.</p>		
<b>Asiasanat</b> Oppija, oppiminen, perehdyttäjä, perehdytys, perehdytettävä, työssä oppiminen		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> February 2020	<b>Author</b> Otto Heiskanen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> WORK ORIENTATION AND LEARNING AT WORK		
<b>Supervisor</b> Ann-Christine Johnsson		<b>Pages</b> 40
<b>Instructor</b>		
<p>How you get started when you move into a new job or school is crucial for your future employment or study. Employees' or students' commitment to the orientation would be important for both the employee and the student. Good orientation is a prerequisite for getting the work done meaningfully and safely.</p> <p>The purpose of my thesis was to show how important part of work and studies orientation is and how people relate to it. The thesis is intentionally very documentary. While working on my thesis it was very important to understand that the topic is very broad and summarizing it to the thesis is challenging but doable. The thesis tells you exactly what orientation and learning are and whose job it is to do these at work or study.</p> <p>Orientation and learning at work go hand in hand in our daily work and study. Work and study are moving fast because of digitalisation. Therefore the instructor must be constantly aware of what is happening around. A good instructor is able to take into account the potential competence or incompetence of the person being introduced and can act accordingly. However, everyone is a different individual and learning takes place differently. Both roles are thought of in this thesis.</p>		
<b>Key words</b> instructor, learner, learning, learning at work, mentor, orientation		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN.....</b>	<b>3</b>
2.1 Perehdyttämisen määritelmä, merkitys ja tavoitteet .....	4
2.2 Perehdyttäminen prosessina .....	5
2.2.1 Organisaatioiden perehdytystaktiikat .....	8
2.2.2 Perehdytysprosessin merkitys nyt ja tulevaisuudessa .....	10
2.3 Työsuojaus ja lainsäädäntö.....	11
2.3.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö .....	12
2.3.2 Työsopimuslaki.....	14
2.3.3 Työehtosopimukset .....	16
2.4 Perehdyttäjä .....	17
2.4.1 Perehdyttäjä oppimisen edistäjänä .....	18
2.4.2 Yksilölliset oppimistarpeet ja -tavoitteet .....	18
2.4.3 Vuorovaikutustaidot.....	20
2.5 Perehdytettävä.....	21
2.5.1 Perehtyjä oppijana.....	22
2.5.2 Voidaanko tietoa siirtää?.....	23
2.5.3 Erilaiset oppimistilanteet.....	24
<b>3 TYÖSSÄ OPPIMINEN.....</b>	<b>26</b>
3.1 Työ oppimisympäristönä.....	26
3.1.1 Keneltä voidaan oppia .....	27
3.1.2 Miten voidaan oppia .....	28
3.2 Oppijan näkökulma.....	29
3.2.1 Oppimisen lähtökohdat .....	30
3.2.2 Oppimaan oppiminen .....	31
3.2.3 Oman osaamisen ja oppimistarpeen tunnistus .....	33
3.3 Oppimisen tukeminen .....	34
3.3.1 Ylin johto ja henkilöstöammattilaiset .....	35
3.3.2 Esimies .....	36
3.3.3 Nimetyt valmentajat ja mentorointi.....	37
3.3.4 Kollegat ja työkaverit .....	37
<b>4 YHTEENVETO .....</b>	<b>39</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>41</b>

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena ovat perehdyttäminen ja työssä oppiminen. Molemmat aiheista ovat erittäin ajankohtaisia ja tärkeitä. Työssä oppimisella tarkoitan työssäni sitä, miten työn ohessa voidaan oppia ja kehittää itseään lisää. Perehdytys taas on ollut ajankohtainen aihe omassa työelämässäni. Olen kokenut sekä hyvää että huonoa perehdytystä, ja tästä syntyi ajatus tehdä aiheesta opinnäytetyö. Minusta tuntui, että ei ole olemassa yleismallista opasta siihen, kuinka perehdytys tulisi työpaikoilla toteuttaa.

Opinnäytetyöni on hyvin asiakirjamainen. Asiakirjamaisuudella pyrin tekemään asiallisen ja helppolukuisen tekstin, joka voisi toimia kirjankin muodossa. Minulla oli ideana toteuttaa erääseen yritykseen opinnäytetyöni, mutta se idea ei sitten toteutunutkaan, joten päädyin kuitenkin tekemään itselleni tärkeästä aiheesta eli perehdyttämisestä työni.

Monesti perehdyttäminen mielletään jopa epämiellyttäväksi ja vaikeaksi toteuttaa, mutta hyvällä perehdytyksellä vältetään monilta ongelmilta ja työt saadaan tehtyä turvallisesti. Perehdytys on tärkeää myös siksi, että yhä useampi työ on nopeatempoista ja usein perehdytyksenkin tahdotaan olevan nopeasti käyty läpi. Perehdytys on kuitenkin lainsäädännössä säädetty niin, että sellainen täytyy jokaisesta yrityksestä löytyä ja järjestyä. Perehdytystä voi olla toteuttamassa montakin taho, esimerkiksi mentor, valmentaja tai vaikkapa lähin esimies, mutta pääsääntöisesti perehdyttämisestä vastuu on organisaatiolla tai yrityksellä. Yritys tai organisaatio valitsee esimerkiksi esimiehen tai kollegan tekemään perehdytystä uudelle tulokkaalle. Parasta perehdytystä on esimerkiksi se, että kollega suorittaa sen ja oppii itse samalla uusia näkökulmia asian suhteen. Niin sanotun hiljaisen tiedon siirtäminen on osa perehdytysprosessia ja monesti tärkeitä tietoja kokeneelta kollegalta uudelle tulokkaalle.

Perehdytys ja työssä oppiminen kulkevatkin sujuvasti käsi kädessä läpi työuran. Työssä voi oppia joka päivä jotakin uutta tai kehittyä jo ennestään tutuissa tehtävissä. Perehdyttämisellä annetaan ainekset ja työtä tehdessä opitaan käyttämään näitä opittuja asioita. Työssä oppimista tapahtuu työelämässä jokainen päivä. Toki kirjoja voidaan lukea ja kursseilla käydä, mutta käytännön työssä oppii kaikista parhaiten. Jokainen yksilö on erilainen oppija, mutta oman oppimistyylinsä tunnistaessaan voi oppia huo-

mattavasti enemmän ja nopeammin työhön tai opiskeluun liittyviä lainalaisuuksia. Myös työssä oppimisessa parasta on itsensä ylittäminen ja tiedon jakaminen kollegoiden kesken, jolloin voidaan jakaa uusia näkökulmia ja käydä läpi, miten työtä voidaan tehdä tehokkaasti ja turvallisesti jatkossakin.

Opinnäytetyö etenee johdannon jälkeen teoriaosuuteen, joka muodostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa tutustutaan perehdyttämiseen, eli siihen, miten ja kuka sen toteuttaa, sekä perehdyttävän ja perehtyjän rooleihin. Myös lainsäädäntö on käyty ensimmäisessä pääluvussa läpi. Toisessa pääluvussa taas keskitytään työssä oppimiseen, oppimisen lähtökohtiin ja siihen, keneltä ja miten voidaan oppia, sekä erilaisiin oppimistyyliin.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

Hyvä perehdyttäminen ei ole läheskään yhtä varmaa kuin säännöllinen palkanmaksu, vaikka työlainsäädäntö velvoittaa kumpaankin. (Kupias & Peltola 2009, 9). Kun yritykseen tai organisaatioon palkataan uusia työntekijöitä, on heille kaikki uutta ja ihmeellistä. Toimivalla ja hyvällä perehdyttämisellä on mahdollista saavuttaa valtavasti etuja yrityksissä tai organisaatioissa, ja perehdytys onkin yksi tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista, josta kannattaa pitää huolta. (Eklund 2018, 25). Perehdyttämisessä oli aiemmin kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä – yritykseen ja organisaatioon tutustumista – ei pidetty niin tärkeänä asiana luonnollisesti siitä syystä, että työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja myöhemmin siitä syystä, että tehtävät olivat senlaatuista, että laajempaa yhteyttä ei työn suorittamiseksi tarvittu. Organisaatioiden, yritysten ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten yritys tai organisaatio toimii ja miksi se on olemassa, ja työntekijän on myös ymmärrettävä paremmin yrityksen tai organisaation arvot ja pyrittävä toimimaan niiden mukaisesti jokapäiväisessä työssään uudessa tai vanhassa työtehtävässään. Perehdyttämisestä onkin tullut monimuotoisempaa ja laajempaa kuin aiemmin. (Kupias & Peltola 2009, 13).

Perehdyttäminen itsessään voidaankin käsittää esimerkiksi erilaisina käytänteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä hyvin ja turvallisesti sekä sopeutuu työyhteisöönsä paremmin. Työntekijän pitää omaksua monia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja, jotta hän voi suoriutua tehtävässään hyvin. Lisäksi hänen pitää oppia toimimaan yrityksessä tai organisaatiossa tehokkaasti yhdessä muiden kanssa. (Eklund 2018, 25.) Perehdyttämisellä tarkoitetaan myös niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, jonka avulla uuden tai uutta työtehtävää omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, oli se sitten aiempaa kokemusta tai täysin uutta, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hänellä olisi mahdollisimman hyvä, helppo ja turvallinen mahdollisuus päästä alkuun uusissa työtehtävissään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä mahdollisuus selvittää omatoimisesti mahdollisimman hyvin omista tehtävistään yrityksessä tai organisaatiossa. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Uuden työntekijän saapuminen yritykseen tai organisaation lisää tietenkin uuden oppimista mutta myös vanhan tiedon eteenpäin jakamista, ja tästä hienosta mahdollisuudesta täytyy osata ottaa opiksi. (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista jokapäiväiseen työhön. Perehdyttävän lisäksi myös yrityksen tai organisaation täytyy vastaanottaa uutta tietoa, muokata olemassa olevia toimintatapojaan ja sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta ja antaa mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiselle. Uudet toimintatavat eivät muodostu hetkessä, vaan ne vaativat aikaa ja toistoja. Tämä puolestaan vaatii sitä, että perehdytykseen ollaan valmiita käyttämään riittävästi resursseja. Perehdytyksen eri osapuolten täytyy tutustua toisiinsa riittävästi, jotta he pystyvät ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Siitä perehdytyksessä viime kädessä on kyse. (Eklund 2018, 25 – 26.)

Perehdyttäminen luo pohjan kaikelle sille, minkä perusteella uuden työntekijän on helpompi omaksua uudet työtehtävät. Perehdyttäminen on siis uuden oppimista ja ennen kaikkea tärkeä koulutusmuoto, se rohkaisee uudessa organisaatiossa työskentelyä, luo paremmat mahdollisuudet menestyä sekä suorittaa työtä oma-aloitteisesti ja rohkeasti.

## **2.1 Perehdyttämisen määritelmä, merkitys ja tavoitteet**

Perehdytys on se vaihe, kun uusi työntekijä tulee yritykseen tai organisaatioon mukaan. Hyvä perehdyttäminen käsittääkin sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista, että tulokkaan oman osaamisen kehittämistä varsinaista työtehtävää, työympäristöä ja koko yritystä tai organisaatiota kohtaan. Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon tulokkaan mahdollinen oma osaaminen ja pyritään hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo koko perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyvät niin työnantaja, tulokkaan kokonaan uusi työyhteisö kuin tietysti tulokas itse. (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdyttämisessä tavoitteeksi usein asetetaan muutakin yrityksessä tai organisaatiossa kuin laissa määritetty työturvallisuudesta huolehtiminen. Uuden työntekijän sitoutuminen toimimaan yrityksen tai organisaation arvojen ja perehdytyksen mukaisesti mainitaan yleensä yhtenä perehdytyksen yleisimmistä tavoitteista, mutta se ei välttämättä ole jokaiselle organisaatiolle se ensisijaisin tavoite. Nykyään työelämässä yleistyvät trendit ovat lyhyet määräaikaaisuudet ja osa-aikaaisuudet, esimerkiksi kesätyöt tai niin



sanotut pätkätyöt. Joissakin yrityksissä tai organisaatioissa vaihtuvuus työntekijöissä sekä lyhyet työsuhteet itsessään voidaan nähdä jopa toivottavina asioina. Silloin perehdytyksen tavoitteeksi kannattaa todennäköisesti asettaa esimerkiksi nopea työhön oppiminen tai rutiinitehtävien hyvä hallinta itsenäisesti. Yritys tai organisaatio, jossa puolestaan toivotaan pitempiaikaista sitoutumista ja jossa perehdytykseen ollaan valmiimpia panostamaan pitemmällä aikavälillä, tavoitteet perehdytyksen suhteen voivat näyttää hyvinkin paljon erilaisilta. Silloin tavoitteeksi voi sopivampaa olla asettaa esimerkiksi sopeutuminen itse organisaatiokulttuuriin tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. Tällöin tehtävän kokonaisvaltaiseen hallintaan täytyy yrityksessä tai organisaatiossa olla valmiina käyttämään pidempi aika ja enemmän resursseja. Tavoitteet voivat olla pidempiaikaisia, jopa monien vuosien sitoutumiseen tähtääviä, tai lyhyempiaikaisia, esimerkiksi nopeaan tuottavuuteen ja kasvuun keskittyviä. Riippuen yrityksen tai organisaation luomista tavoitteista perehdytyksen suhteen voidaan siinä korostaa esimerkiksi nopeaa työtehtävien oppimista, yhteisen organisaatiokulttuurin vahvistamista, tehokasta tiimityöskentelyä, itsenäistä työskentelyä tai esimerkiksi vahvaa vastuunottokykyä. (Eklund 2018, 27–9.)

Perehdyttämisen merkitys luo koko sen pohjan, jonka avulla tulokas suuntaa organisaatiossa, ja antaa myös sen tavoitteen ja vision, jota kohden hän pyrkii kulkemaan. Perehdyttämisessä uusi työntekijä siirtyy yrityksen tai organisaation ulkopuolisuudesta omaan rooliinsa organisaation tärkeänä jäsenenä ja saa myös oman äänensä kuuluviin. Perehdyttämisessä merkittävin tehtävä onkin ohjata uusi työntekijä työhönsä liittyvistä mielikuvista itse toiminnan tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttäminen itsessään ei tarkoita ainoastaan uuden tiedon ja taidon kehittämistä, vaan se auttaa parhaimmillaan työntekijää saamaan esille omat hyvät puolensa, sekä parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään hänellä olevaa osaamista entistä paremmin. Perehdyttämisessä onkin kyse kaikista näistä toimista, jotka luovat merkityksen itse perehdyttämiselle ja jotka edesauttavat uuden työntekijän onnistumaan työssään. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

## **2.2 Perehdyttäminen prosessina**

Perehdyttäminen on aina kokonaisvaltainen prosessi, joka alkaa ensimmäisistä hetkestä uuden tulokkaan ja yrityksen tai organisaation välillä. Vaikeampi onkin määritellä, milloin itse perehdyttämisprosessi tosiasiallisesti loppuu. Perehdytysprosessiin liittyy aina kuitenkin muutos: se alkaa jostakin tilasta ja loppuu johonkin tilaan. Kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä osana yritystä tai organisaatiota ja sen

toimintaa, mutta silti se on eräs laiminlyödyimmistä prosesseista yrityksessä tai organisaatiossa. Perehdyttäminen ymmärretäänkin prosessina paljon helpommin tehtävissä, joissa itse asiassa työn opastaminen on välttämätöntä, ja tilanteissa, joissa yritys tai organisaatio palkkaa palvelukseensa esimerkiksi nuoria työntekijöitä vailla sen suurempaa kokemusta työelämästä. Tehtävissä, joihin palkataan esimerkiksi jo työelämässä kokemusta hankkineita kokeneita ja vanhempia työntekijöitä ja joissa työt luodaan osittain itse, konkreettisen työnopastuksen merkitys pienenee huomattavasti, koska aiempaa kokemusta voi kulloinkin kyseessä oleviin työtehtäviin jo löytyä. Tällaisia tehtäviä yrityksessä tai organisaatiossa ovat esimerkiksi erilaiset johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14 – 15.)

Perehdytysprosessia suunnittelemassa olevan tahon on tärkeää saada itse pohdintaan osallistumaan riittävän monta henkilöä, jotta saadaan erilaiset näkökulmat aiheesta esille jo alusta lähtien. Yhdessä voidaan löytää ne asiat, joista ollaan koko ryhmän kanssa samaa mieltä, kuten myös asiat, jotka herättävät keskustelua ja erimielisyyksiä. Keskustelu on hyvä asia, ja onhan se myös niin, että kaikki eivät voi aina olla samaa mieltä asioista ja tällä tavalla saadaan haravoitua mahdollisimman monta mielipidettä asiasta. Tarkoituksena perehdytysprosessia suunnitellessa on luoda yhtenäinen mielikuva siitä, mitä yritys tai organisaatio haluaa uudelle työntekijälleen tarjota. Asiaa voidaan myös ajatella niin, että mitä yrityksen tai organisaation täydellisen perehdytysprosessin läpikäynyt työntekijä ajattelee itse yrityksestä tai organisaatiosta. Vastaus tähän kysymykseen auttaakin määrittelemään perehdytyksen tavoitteet ja tukee koko perehdytysprosessin suunnitelmallista rakentamista. Ideat perehdytyksestä ja sen kehittämisestä pitää kuitenkin lopulta saada vietyä myös käytäntöön esimerkiksi perehdytys suunnitelmaan, -oppaaseen tai -ohjelmaan muodossa, josta se on kaikille helposti saatavilla ja ymmärrettävissä. Erityisesti se esitysmuoto, jolla suunnitelma lopulta toteutetaan, ei kuitenkaan saa nousta tärkeysjärjestyksessä itse perehdytyksen sisällön ja sen perustan ymmärtämisen edelle, vaan sen täytyy olla yhtenevä ja toimiva sekä sisältää ne kohdat, joita perehdytysprosessissa kulloinkin halutaan esittää. Suunnitelman lopullisen muodon pitää pohjautua sille, mitä tarpeita ja mitä vaatimuksia itse prosessille asetetaan. Perehdytyksen ja perehdytys suunnitelman laatijoilla onkin suuri vaikutusmahdollisuus siihen, minkälaisena uudet työntekijät tulevat yrityksen tai organisaation kokemaan heti alusta lähtien. (Eklund 2018, 74 – 75.)

Perehdyttäminen itsessään on prosessi, jonka pitäisi olla samaan aikaan sekä ainutkertainen että yhdenmukainen. Ainutkertaisuus perehdyttämisprosessissa ilmenee kiinnostuksena uutta tulokasta kohtaan

yksilönä sekä kohtaamisesta hänen kanssaan. Yhdenmukaisuus taas perehdyttämisprosessissa puolestaan ilmenee esimerkiksi siinä, että kaikki perehdyttämisestä yrityksessä tai organisaatiossa vastuussa olevat huolehtivat siitä, että perehdyttämistä toteutetaan yrityksen tai organisaation arvojen ja strategian mukaisesti samaa laatutasoa tavoitellen ja että lähtökohdat ovat kaikille perehdytysprosessiin osallistuville samat. Henkilöstötoimi toimii useimmiten organisaatiossa perehdytysprosessin niin sanottuna omistajana, eli ensi kädessä se vastaa prosessin toimivuudesta ja ennen kaikkea sen kehittämisestä oikeaan suuntaan muistaen yrityksen tai organisaation arvot. Henkilöstötoimen rooli on hyvin keskeinen perehdyttämisprosessissa, ja ideologian pitäisikin olla juuri tämän kaltainen: henkilöstötoimi pitää huolen siitä, että perehdyttämisen toimintamalli – ohjelmat, materiaalit ja työnjako – ovat jatkuvasti ajan tasalla ja kaikkien perehdyttämisprosessissa asianosaisien hyväksymiä asioita. Esimerkiksi yritys- tai organisaatiotasoisten koulutusohjelmien ja perehdyttämisen suunnittelu ja organisointi kuuluvatkin luontevasti henkilöstötoimen tehtäviin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193 – 194.)

Työelämässä puhutaankin paljon erilaisista organisaatio- ja johtamiskulttuureista, jotka kertovat esimerkiksi siitä, miten eri yrityksien tai organisaatioiden jäsenet kulloinkin toimivat ja mitä siellä arvostetaan. Perehdytys viestii paljon uudelle työntekijälle, esimerkiksi omalta osaltaan siitä, minkälainen kulttuuri yrityksessä tai organisaatiossa vallitsee ja miten hyvin perehdytys on toteutettu. Perehdytysprosessia suunniteltaessa onkin syytä ottaa huomioon ja puheeksi myöskin se, miten perehdytys halutaan toteuttaa yrityksessä tai organisaatiossa. Perehdytysprosessin luonteella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka muodollinen tai joustava, virallinen tai epävirallinen tapa perehdyttämisessä halutaan hyödyntää. Perehdyttämisprosessia luodessa ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tai väärää tapaa, vaan erilaiset yritykset ja organisaatiot hyötyvätkin erilaisista tavoista perehdytystä toteuttaessa. Siksi onkin hyvä ymmärtää erilaisten toimintatapojen ominaisuudet ja osata luoda niistä mahdollisimman kattava tilanteeseen sopiva kokonaisuus. Perehdyttäminen voidaan myös nähdä sosiaalistumisen ilmiönä, jossa ~~perehdytyksestä puhuttaessa voidaan todeta, että kaksisuuntainen ilmiö, jonka osana~~ organisaatio sekä uusi työntekijä omalta osaltaan vaikuttaa sosiaalistumiseen eli heidän väliseensä suhteeseen ja sen rakentamiseen. (Eklund 2018, 80 – 81.)

Työntekijällä itsellään täytyy olla kuitenkin tieto siitä, minkälainen panostus häneltä kulloinkin vaaditaan perehdytysprosessin eri vaiheissa. Kun työntekijä oppii havaitsemaan tilanteet, joissa hänen mieli pidettään ja osallistumistaan keskusteluun odotetaan, hän myös todennäköisesti toimii niin. Toisaalta jos

odotetaan tietynlaista toimintatapaa ja sen oppimista, välttään turhilta konflikteilta, jos hänelle on selvää, että tämän asian suhteen ei joustovaraa ole. Näin ollen turvataan työntekijän omaa oppimisprosessia ja pystytään välttymään turhilta sekaannuksilta. (Eklund 2018, 87.)

### **2.2.1 Organisaatioiden perehdytystaktiikat**

Yritysten ja organisaatioiden perehdytystaktiikat voidaan jakaa esimerkiksi muotoihin: yhteisöllinen ja yksilöllinen, muodollinen ja epämuodollinen, vaihteellinen ja sattumanvarainen, ennalta määrätty ja vaihteleva, roolimalli ja itseoppiminen sekä identiteetin hajottaminen ja vahvistaminen. Edellä mainitut taktiikat ja niiden ammattitaitoinen yhdistely yrityksen tai organisaation tarpeita vastaaviksi mahdollistaa tehokkaan ja toimivan perehdytysprosessin luomisen. Huomioitavaa on kuitenkin se lainalaisuus, että yhtä oikeaa tapaa tai taktiikkaa yleisesti ottaen ei ole, vaan jokaista yritystä tai organisaatiota palvelee erilainen lähestymistapa. Perehdytysprosessia suunniteltaessa kannattaakin miettiä etukäteen, minäläiset taktiikat tukevat käytännössä perehdytystyötä ja mitkä tekevät siitä tehokkaan. (Eklund 2018, 82 – 86.)

Yhteisöllinen ja yksilöllisenä perehdytystaktiikkana viittaavat siihen, miten ja missä määrin uusien työntekijöitä yhtenä ryhmänä käsitellään. Yhteisöllisyys voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että uusille työntekijöille järjestetään yhdessä erilaisia perehdytystilaisuuksia ja -käytäntöjä. Ensimmäisen viikon yhteinen tilaisuus kaikille perehdyttämiseen osallistuville uusille työntekijöille tai ennalta määrätty koulutus, johon kaikki uudet työntekijät osallistuvat yrityksen tai organisaation perehdytyksen aikana, ovat hyviä esimerkkejä käytännössä tästä. Näin toimittaessa perehdytettävät pääsevät myös tutustumaan toisiinsa jo alku metreillä, mikä varmistaa sen, että he saavat toisiltaan vertaistukea, pääsevät avaamaan keskustelua heitä askarruttavista asioista ja miettimään yhdessä niihin ratkaisuja. Yksilöllinen perehdytystaktiikka taas tarkoittaa sitä, että jokainen perehdytykseen osallistuva otetaan huomioon yksilönä ja räätälöidään hänelle sopiva perehdytysprosessi. Tämä toimintamalli vaatii kuitenkin valmiutta ja energiaa yritykseltä tai organisaatiolta tutustua jokaiseen uuteen työntekijään ajan kanssa. Äärimmäisessä tapauksessa koko perehdytysprosessin sisältö muokataankin yksilöllisesti jokaiselle perehdytettävälle erikseen. Tämä onkin pienemmissä yrityksissä tai organisaatioissa todennäköisempää kuin suuremmissa. (Eklund 2018, 82 – 83.)

Muodollinen ja epämuodollinen perehdytystaktiikka on esimerkiksi ajanjakso kuvaamaan sitä, valitaanko perehdytystä varten jokin tietty ennalta määritetty kesto vai jokin selkeä ajanjakso. Muodollisen

perehdytysjakson aikana voidaan perehdytettävät perehdyttää muuallakin kuin itse lopullisessa työympäristössään. Esimerkkinä toimii yritysten tai organisaatioiden omat koulutusohjelmat. Koulutusohjelman jälkeen henkilö voi mahdollisuuksien mukaan jatkaa yrityksessä ja vasta silloin tulla täysimääräiseksi työntekijäksi yritykseen tai organisaatioon. Myös selkeä ajanjakso voi yleisesti ottaen kuvata sitä, että perehdytykselle on varattu oma ajanjaksonsa. Aloitus- ja lopettamispäivämäärät tiedetään etukäteen ja sinä aikana tapahtuva koulutus ja sosiaalistaminen ovatkin osa perehdytystä. Epämuodollinen perehdytys taas tarkoittaa sitä, että itse perehdytykselle ei ole lyöty mitään aikataulua ennalta lukkoon, vaan se voi toimia joustavasti tarpeen mukaan. Epämuodollinen perehdytys myös sopii paremmin tilanteisiin, joissa ei ennalta voida vielä tietää, miten nopeasti uusi työntekijä omaksuu kaikki tarvittavat asiat. Tällöin kuitenkin huomioitavaa on koeaika, joka rajoittaa perehdytykseen käytössä olevaa aikaa. (Eklund 2018, 83.)

Vaiheittainen ja sattumanvarainen viittaavat siihen, löytyykö perehdytysprosessista ennalta määrättyjä vaiheita, joiden avulla uuden työntekijän tulisi sisäistää perehdytyksen eri vaiheet ja uusi työtehtävä. Vaiheittainen prosessi sisältää tietynlaisia kokonaisuuksia tai osia, joissa käydään tietyt aihe alueet kerrallaan läpi. Eteneminen voidaan sopia toimimaan esimerkiksi erilaisina etappeina tai tavoitteina. Sattumanvarainen perehdytysprosessi taas tarkoittaa sitä, että ei ole sovittuna ennalta sitä, missä järjestyksessä kulloinkin asiat käydään läpi. Asiat käsitellään hetkittäin ja tiettyjen tilanteiden vaatimassa järjestyksessä, esimerkiksi siinä järjestyksessä, jossa ne tulevat työssä ~~tulemaan~~ vastaan. Tämä taktiikka ymmärrettävästi toimii hyvin esimerkiksi organisaatioissa, joissa tilanteet muuttuvat ja ympäristö on hektinen. (Eklund 2018, 83 – 84.)

Ennalta määrätty ja vaihteleva perehdytysprosessi kuvaa sitä, onko perehdytyksessä tavoitteiden saavuttamiseen asetettu ennalta määrätty aikataulutus tai että onko tietyillä tavoitteilla tiukat päivämäärät vai ei. Ennalta määrätty tarkoittaa myöskin sitä, että itse perehdytys etenee tietyllä aikataululla systemaattisesti tehtävien asioiden ja tavoitteiden avulla. Yritys tai organisaatio vastaa siitä, että aikataulua seurataan ja ~~miten~~ se muodostetaan. Vaihtelevassa prosessissa taas kuvataan sitä, että perehdytykselle itsessään saattaa olla määritelty kokonaiskesto ja tälle kokonaiskestoille omia kokonaisuuksiaan, mutta kuitenkin tarkka etenemisjärjestys ja aikataulu sen sisällä puuttuvat. Perehdytyksessä asiat käydään läpi vaihtelevasti järjestyksessä, joka tilanteen ja perehdytettävän mukaan kuitenkin joustaa. (Eklund 2018, 84.)

Roolimalli ja itseoppiminen kuvastavat sitä, kuinka paljon itse perehdytettävällä henkilöllä on vastuuta hankkia itse tietoa ja valita itselleen sopivat työskentelytavat. Itseopiskeleminen voi tarkoittaa sitä, että lainataan aiheeseen tai työhön liittyvää kirjamateriaalia kirjastosta ja käydään sitä läpi työhön peilaten. Roolimallina perehdytysprosessissa voi toimia yrityksen tai organisaation kokenut jäsen eli kollega, joka opettaa vaiheittain uutta työntekijää työtehtävissä. Tämä taas tarkoittaa sitä, että yrityksessä tai organisaatiossa jokaiselta työntekijältä vaaditaan samanlaista tapaa tehdä töitä. Tässä mallissa osataan sanoa suoraan, mikä osa-alue toimii ja mikä ei ja mikä toimii yrityksen tai organisaation sääntöjen ja laatuvaatimusten mukaan, sekä halutaan, että jokainen työntekijä oppii toimimaan niiden mukaisesti, aivan kuten aiemminkin. Itseoppiminen korostuu uuden työntekijän motivaationa tutustua työyhteisöönsä sekä tiedon hakuun työtehtäviin liittyen. Hänelle annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia päättää itse, miten työtehtävät suoritetaan. Tällaisessa ajatusmallissa, korostuu erityisesti se, että yrityksessä tai organisaatiossa jokainen oppii sopivan työskentelytavan eivätkä nykyiset käytänteet ole välttämättömyys siirtää eteenpäin. (Eklund 2018, 84 – 85.)

Identiteetin hajottamisella ja vahvistamisella tarkoitetaan sitä, miten jokainen yksilö otetaan perehdytyksessä huomioon. Identiteetin hajottaminen pyrkii siihen, että työntekijän oma identiteetti ja henkilökohtainen osaaminen jätetään taka-alalle ja tilalle saataisiin yrityksen tai organisaation tapa toimia. Armeija toimii hyvänä esimerkkinä tällaisessa ääripään prosessissa, jossa jokainen alokas halutaan saada toimimaan samalla periaatteella, kuin ennalta on määrätty. Identiteetin vahvistaminen taas tarkoittaa sitä, että yksilöllä olevat hyvät ominaisuudet ja vahvuudet otetaan huomioon ja niitä vahvistetaan käytettäväksi työtehtävissä. Ne hyväksytään ja nähdään voimavarana yksilön kehittämisessä ja niihin halutaan panostaa yrityksessä tai organisaatiossa. Tämän ajattelumallin on todettu vaikuttavan positiivisella tavalla henkilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Lisäksi se nostaa yksilön luovuutta ja innovatiivisuutta, jotka ovat tärkeitä ominaisuuksia ja taitoja. (Eklund 2018, 85.)

### **2.2.2 Perehdytysprosessin merkitys nyt ja tulevaisuudessa**

Työelämässä kaikki tapahtuu nykyään hyvinkin nopeasti, ja pelkästään se aiheuttaa valtavasti keskustelua. Monenlaisia skenaarioita siitä, mitä tulee tapahtumaan ja miltä työ tulee näyttämään tulevaisuudessa, on jo olemassa. Yleisimpiä skenaarioita perehdytykseen liittyen ovat varmasti trendikkäät sanat

ja aiheet globalisaatio sekä digitalisaatio. Työtapoihin perehdyttäessä esille nousevat varmasti niin sanotut pätkätyöt, etätöiden jatkuva lisääntyminen, niin sanottujen rutiinitöiden vähentyminen ja työajan tarkasta seuraamisesta itse lopputuloksen seuraamiseen siirtyminen. Kaikki tämä voidaan ymmärtää niin, että yhdenkin yksittäisen työntekijän vastuu omaa työtään ja sen suorittamista kohtaan kasvaa. (Eklund 2018, 40 – 41.)

Yritykset ja organisaatiot ovat enemmän tai vähemmän muutoksen kentällä. Asiat tapahtuvat niin nopeasti, että työtavatkin voivat muuttua nopeallakin aikataululla. Perehdytyksessä suurelta osin on kyse oppimisesta ja kehittämisestä. Itse kehitys ja oppiminen eivät kuitenkaan ilman mahdollisuutta turvalliseen työympäristöön ole mahdollista. Jatkuva epävarmuus ja alati muuttuva ympäristö aiheuttavat sen, että ihmisten käytössä oleva kapasiteetti uusien asioiden ja työtapojen oppimiselle pienenee. Kiireisessä ja nopeassa ympäristössä niin työnantajan, kuin työntekijän huomio voi herpaantua ja ajatus on vain tässä hetkessä lyhyellä tähtäimellä. Perehdytyksessä kuitenkin toivottavaa olisi, että asiat ajateltaisiin pitkällä tähtäimellä perinpohjaisesti, jotta saataisiin muun muassa työntekijät olemaan tyytyväisiä ja sitoutuneita yritykseen tai organisaatioon, nyt ja tulevaisuudessa. (Eklund 2018, 41 – 42.)

Vaikka yrityksessä tai organisaatiossa olisikin samaan aikaan menossa monia suurempia tai pienempiä muutoshankkeita, ne eivät saa viedä liikaa työntekijän huomiota sujuvalta työnteolta. Yrityksen tai organisaation oma muutoskyky on paljolti riippuvainen sen muodostavista henkilöistä ja työntekijöistä ja erityisesti heidän muutoskykyisyydestään, minkä vuoksi erityisesti heidän hyvinvoinnistaan tulee pitää huolta. Yrityksen tai organisaation muuttuessa saattaa ulkopuoliselle näyttää siltä, että mitään kovinkaan merkittävää ei ole meneillään, mutta ne voivat silti vaikuttaa valtavasti työntekijöiden arkeen ja itse työnteokseen. Tämä kaikki koskee myös yrityksen tai organisaation uusiakin työntekijöitä, jotka kaipaavat merkittävästi varmuutta, ohjeistusta työhön ja selkeyttä muutoksen keskelle. Jatkuvan muutos luo tarpeen sille, että pystytään tarjoamaan mahdollisimman turvallinen perusta työntekijän oppimiselle sekä riittävän selkeä kuva yrityksen, organisaation tai työtehtävän tulevaisuudesta. (Eklund 2018, 42.)

### 2.3 Työsuojaus ja lainsäädäntö

Työn tekeminen ja työhön oppiminen ovat lainsäätäjien erityisessä suojeluksessa. Monissa laeissa on olemassa suoria määräyksiä tai vastaavasti viittauksia perehdyttämiseen liittyen. Huomio kiinnittyy eri-

tyisesti työnantajan vastuuseen opastaa uusi tai vanha työntekijä työhönsä turvallisesti ja niin, että työntekijä kokee, että kaikkia kohdellaan lain mukaisesti ja tasapuolisesti. Työlainsäädäntö on usein hyvinkin niin sanottua pakottavaa oikeutta. Ne asiat, muun muassa työsopimukset ja työehtosopimukset, jotka voisivat heikentää työntekijöiden oikeuksia, on erikseen mainittu. Useimmat normit kuitenkin pitävät huolen, että tällaista valinnan mahdollisuutta ei ole. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuitenkin kuuluvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädäntö ja sillä tavoiteltava toiminta ovat ennen kaikkea työntekijää suojelevia ja sopeuttavia. Tuoreemmassa lainsäädännössä, josta voi mainita erityisesti yhteistoimintalain, on lisättykin dialogiseen perehdyttämiseen liittyviä asioita. Tämä laki muun muassa korostaa sitä, että työnantajalla on neuvotteluvelvollisuus ja se itsessään sisältää monenlaisia aihealueita, joista ylipäättään olisi hyödyllistä keskustella yrityksen tai organisaation työntekijöille suunnatuissa työpaikkakokouksissa. Pyrkimyksenä on lisätä vuoropuhelua työnantajien ja työntekijöiden välillä. Työlainsäädäntöä voidaan verratta esimerkiksi liikennesääntöihin: säännöt pitää tuntea ja niitä pitää noudattaa, se on kaikille yrityksille ja organisaatioille vähimmäisvaatimus. Monella alalla tätä täydennetäänkin työehtosopimuksilla, ja niiden noudattaminen huolellisesti lisää omalta osaltaan luottamusta. Huolellisesti hoidettuna perehdyttäminen auttaa toteuttamaan yrityksen tai organisaation strategiaa, ja sen toteutumista, ja parhaimmillaan se nostaa työnantajamarkkinoilla hyvää ja reilua mainetta, eikä työntekijöiden energia kulu työnantajan toiminnan vahtimiseen vaan energiaa säästyy kehittymistä ja oppimista varten. (Kupias & Peltola 2009, 20 – 21.)

### 2.3.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttämistä koskevia lainkohtia ovat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 toisen luvun pykälässä [14 §](#) käsitellään erityisesti työnantajan velvoitteita:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioidaan ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;



- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, §14.)

Perehdytettäessä työntekijää työtehtäviinsä on huolehdittava siitä, että hänellä on riittävät tiedot ja opastus työpaikan mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä. Näitä haitta- ja vaaratekijöitä valitettavasti nykyisellään voivat olla yhä useammin myös asiakkaat, koneiden ja laitteiden lisäksi. Erityisesti palvelu-aloilla, joilla ihmisten kanssa päivittäin ollaan kanssakäymisessä, joutuvat nykyistä enemmän olemaan varuillaan, koska esimerkiksi osa asiakkaista hakee oikeuksiaan muun muassa uhkaamalla työntekijöitä. Vaadittava ohjaus ja opastus kuitenkin määräytyvät sen mukaan, millainen koulutus, ammatillinen osaaminen ja kokemus työntekijällä on. Kokeneempi työntekijä tunnistaa paremmin työpaikan vaara- ja haittatekijät ja tuntee oikeanlaiset työmenetelmät. Kokemukseen ja ammatilliseen osaamiseen ei kuitenkaan aina voida luottaa, ja asioiden varmistaminen kuuluu perehdyttämiseen olennaisesti. Työturvallisuus on todella tärkeä osa hyvin ja huolella suoritettavaa perehdytystä. (Kupias & Peltola 2009, 23 – 24.)

Valitettavan usein myös kuulee työpaikkakiusaamisesta, ja sen kitkeminen pois työpaikoilta on osa työnantajan velvollisuuksia. Perehdyttämisen yhteydessä esiintyvä kiusaaminen ja häirintä oireilevat siitä, että työyhteisössä ei ole hyvä olla. Esimiesten, työnantajien edustajien kanssa se on kuitenkin estettävä. Koko työyhteisöä on kehitettävä yhteisesti niin, että pelisäännöt ovat kaikille selvät. Perehdytettävän ~~osalla~~ palautekeskustelut ja säännöllinen vuorovaikutus esimerkiksi esimiehen tai perehdyttäjän kanssa korostuvat entisestään. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 ensimmäisen luvun pykälässä §1 on mainittu:

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, §1.)

Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan toimimaan tasa-arvon nimissä ja edistämään sitä naisten ja miesten välillä. Yhdenvertaisuuslaki

taas kieltää kaikenlaisen syrjinnän työpaikoilla iän, etnisyyden, uskonnon, vakaumuksen, terveydentilan, vammaisuuden tai sukupuolisen suuntautumisen perustella. Perehdytyksen tehtävä on luoda mahdollisuus siihen, että sukupuolestaan tai taustastaan riippumatta henkilön on mahdollista menestyä työtehtävissään. Nämä edellä mainitut ja muut työpaikan riskit on syytä kartoittaa vuosittain. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

### 2.3.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 ensimmäisen luvun pykälän §1 mukaan

Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (*työsopimus*), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta. Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, §1.)

Työnantajan velvollisuus on varmistaa, että työntekijän on mahdollista tehdä työtään yrityksessä tai organisaatiossa, vaikka työmenetelmät tai olosuhteet muuttuisivatkin. Työnantajan pitää pyrkiä edesauttamaan työntekijänsä mahdollisuutta kehittyä omien kykyjen ja taitojensa mukaisesti työurallaan. Monessa yrityksessä tämä kaikki saattaa kuitenkin jäädä vain sanoiksi, kun kiireet, poissaolot ja työpaineet valtaavat alaa. Nämä taas ajavat yritykset ja organisaatiot yhä enemmän ja enemmän tekemään niin sanottuja pikaperehdytyksiä. Pikaperehdytyksellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijän oletetaan osaavan jo annetut työtehtävät ja rutiinit ja hänet päästetään puolivalmiina tekemään niitä. Tilanne voi myös olla se, että mielipiteet eriävät toisistaan työnantajan ja työntekijän välillä ja työntekijä kokee olevansa valmiimpi työtehtäviin, kuin todellisuudessa onkaan. Säännölliset kehityskeskustelut työpaikoilla ovat se foorumi, jolla osaaminen ja suoriutuminen työssä voidaan pohtia yhdessä työntekijän ja työnantajan välillä. Tässä keskustelussa tärkeää on se, että molemmat osapuolet tuovat näkemyksiään esille ja ovat vastaanottavaisia palautteen suhteen, koska se on tärkeä osa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 21 – 22.)

Työnantaja ei myöskään voi mielivaltaisesti irtisanoa työntekijää tai purkaa hänen työsopimustaan. Puutteellinen ammattitaito on työsopimuslaissa mainittu yhtenä irtisanomisperusteena. Tätä arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, onko työntekijällä ollut mahdollisuus parantaa omaa ammattitaitoaan. Avainasemassa kuitenkin aina on työnantaja. Perusteena asiasta päättämiseen ei voida kuitenkaan pitää sellaista asiaa, jonka työnantaja on tiennyt jo työntekijää palkatessaan. Rekrytoinnista vastaavan henkilön pitää tietää, miten tiedossa olevat asiat paikataan perehdytettäessä tai vastaavalla koulutuksella. Tämän jälkeen työnantaja on velvollinen antamaan asiallisen tilaisuuden työntekijälle osoittaa pätevyytensä kyseessä olevaan ammattiin. Irtisanomisperustetta arvioitaessa on myös huomioitava työntekijän oma motivaatio ja halu kehittää omaa ammattitaitoaan. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Uusissa työsuhteissa sopimukseen on kirjattu koeaika, yleensä noin kaksi kuukautta, jonka aikana niin työntekijä kuin työnantaja voivat arvioida soveltuvuutta työhön. Tänä aikana työnantajan kuitenkin täytyy seurata uuden työntekijän kehittymistä. Osaamista on kuitenkin aina arvioitava ja peilattava annettuun perehdyttämiseen sekä mietittävä, onko annettu perehdytys ollut riittävää ja että onko työntekijä saanut perehdytettäessä riittävät tiedot ja taidot toimia osana yritystä tai organisaatiota. Koeaikana työsopimuksen voi purkaa kumpi tahansa osapuoli. (Kupias & Peltola 2009, 22 – 23.)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 ensimmäinen luku pykälä §4 koskee koeaikaa:

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia työnteon aloittamisesta alkavasta, enintään kuuden kuukauden pituisesta koeajasta. Jos työntekijä on koeaikana ollut työkyvyttömyyden tai perhevapaan vuoksi poissa työstä, työnantajalla on oikeus pidentää koeaikaa kuukaudella kutakin työkyvyttömyys- tai perhevapaajaksoihin sisältyvää 30 kalenteripäivää kohden. Työnantajan on ilmoitettava työntekijälle koeajan pidentämisestä ennen koeajan päättämistä.

Määräaikaisessa työsuhteessa koeaika saa pidennyksineen olla korkeintaan puolet työsopimuksen kestosta, ei kuitenkaan enempää kuin kuusi kuukautta. Jos työntekijä vuokratyösuhteen päätyttyä palkataan 7 §:n 3 momentissa tarkoitetun käyttäjäyrityksen palvelukseen samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, tämän pykälän 1 momentin mukaisesta koeajan enimmäispituudesta vähennetään se aika, jonka työntekijä oli vuokrattuna käyttäjäyritykseen.

Jos työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa on määräys koeajasta, työnantajan on ilmoitettava tämän määräyksen soveltamisesta työntekijälle työsopimusta solmittaessa.

Koeajan kuluessa työsopimus voidaan molemmin puolin purkaa. Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa syrjivillä tai muutoin koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla. Työnantaja ei myöskään saa purkaa työsopimusta laiminlyötyään 3 momentissa säädetyn ilmoitusvelvollisuutensa. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, §4.)

### 2.3.3 Työehtosopimukset

Perehdyttäminen on mainittu useimmissa työehtosopimuksissa, erityisesti palkkaukseen liittyvissä pykälissä. Perehdyttäjä voi saada esimerkiksi lisäpalkkion tai vastuun kautta toimenkuvaan kuuluvaa palkankorotusta. Työntekijä, joka siirtyy uuteen työtehtävään, saa monessa tapauksessa uuden tehtävän mukaista palkkaa, vaikka olisikin perehdyttämiskaudella. Työnantajalla on vastuu monesti silloin, kun puhutaan esimerkiksi sopeuttavasta perehdyttämisestä. Tämä ajatusmalli esiintyy tämän hetkisessä työ-lainsäädännössä. Dialoginen perehdyttäminen taas edellyttää työntekijältä selvästi voimakkaampaa vastuuta sekä aktiivisuutta. Työehtosopimuksissa näkyekin entistä selvemmin myös työntekijän vastuu työssäoppimiseen ja kehittymiseen. Yleisesti ottaen harvinaista kuitenkin on, että työntekijät saisivat palkkaa lisäkouluttautumisesta tai sen mukaan, miten he lisäävät omia tietojaan ja taitojaan. (Kupias & Peltola 2009, 26 – 27.)

#### Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436 ensimmäinen luku pykälä §1

Työehtosopimus tämän lain tarkoittamassa mielessä on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja taikka rekisteröity työnantajain yhdistys tekee yhden tahi useamman rekisteröidyn työntekijäin yhdistyksen kanssa ehdoista, joita työsopimuksissa tai työsuhteissa muuten on noudatettava.

Työnantajain yhdistyksellä tässä laissa tarkoitetaan yhdistystä, jonka varsinaisiin tarkoituksiin kuuluu työnantajain etujen, ja työntekijäin yhdistyksellä yhdistystä, jonka varsinaisiin tarkoituksiin kuuluu työntekijäin etujen valvominen työsuhteissa. (Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436, §1.)

Perehdyttämiselle on kuitenkin esimerkiksi työlainsäädännössä annettu paljon painoarvoa. Luotettavasti ja lainmukaisesti hoidettuna perehdyttäminen lisää positiivisia vaikutuksia yrityksen tai organisaation kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja erityisesti menestymiseen. Tyytyväiset ja hyvin koulutetut työntekijät hoitavat työnsä moitteetta, turvallisesti ja yrityksen tai organisaation kannalta kannattavalla tavalla. Virheellisesti hoidettuna perehdyttäminen voi heikentää työntekijän mahdollisuuksia menestyä työssään ja tavoitteissaan yritystä tai organisaatiota ajatellen. (Kupias & Peltola 2009, 26 - 27.)

## **2.4 Perehdyttäjä**

Perehdyttäjä on se henkilö, joka vastaa uuden työntekijän opastuksesta tiettyyn tehtävään tai asiakokonaisuuteen. Perehdytyksestä vastaava henkilö on esimies, joka on vastuussa perehdytyksestä kokonaisuutena, mutta perehdyttäjänä voi toimia kuka tahansa, jolle tehtävä delegoidaan. Perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi työkaveri, toinen esimies, yrityksen tai organisaation ulkopuolinen kouluttaja tai työpaikan oma kouluttaja. Perehdytysprosessissa perehdyttäjiä voi olla useita ja tilanteen mukaan perehdyttäjää voidaan myös vaihtaa. (Eklund 2018, 140 – 141.)

Perehdyttäessä yleisin epäkohta voi olla esimerkiksi epäselvä työnjako, kuka hoitaa ja mitä hoitaa, tällöin tulisi jakaa perehdytysvastuu tarpeeksi selkeästi, jotta epäkohdilta välttyttäisiin. Kun perehdytys ja sen osa-alueet on hyvin delegoitu, edesauttaa se esimiestä ja muita yrityksen tai organisaation jäseniä. Työkuorma esimiehellä pienenee, ja hän voi keskittyä tehtävien edistämiseen sekä perehdytysprosessin kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Ne henkilöt, jotka ovat perehdyttäjiksi nimettyjä, pääsevät omasta puolestaan jakamaan arvokasta osaamistaan, ja vastuu oman asiantuntijuusalueen opettamisesta osoittaa heille yrityksen tai organisaation puolesta arvostusta. (Eklund 2018, 140 – 141.)

Uuden työntekijän näkökulmasta asiaa ajatellen useampi kuin yksi perehdyttäjä olisi loistava tilaisuus kasvattaa omaa verkostoaan uudessa yrityksessä tai organisaatiossa heti perehdytysprosessin alkuvaiheessa laajemmin kuin yhden perehdyttäjän toteuttamana. (Eklund 2018, 141.)

### **2.4.1 Perehdyttäjä oppimisen edistäjänä**

Jokainen perehdyttäjä mielletään eräänlaiseksi opettajaksi tai valmentajaksi. Perehdyttäjä toimii omalta osaltaan erityisesti uuden työntekijän oppimisen edistäjänä uuteen työtehtävään. Jokaisella ihmisellä on oma oppimiskäsitys, oli se sitten tiedostettu tai tiedostamaton, ja se vaikuttaa omalta osaltaan perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. Se vaikuttaa muun muassa siihen, miten asiat perehdytyksessä painotamme, kuinka paljon tilaa oppijalle annamme ja kuinka kiinnostuneita olemme perehdytettävien henkilöiden aiemmasta kokemuksesta, osaamisesta ja työmenetelmistä. Näiden mukaan perehdytyksen toteutusta suunniteltaessa perehdyttäjän on tiedostettava oma oppimiskäsityksensä ja mietittävä onko se sopusoinnussa esimerkiksi yrityksen tai organisaation vaatimusten ja arvojen kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Perehdyttämisessä on erityisen tärkeää se, että perehtyjä voi hyödyntää aiempaa osaamistaan ja kokemuksiaan työhön ryhtyessään. Perehtyjä voikin ottaa selvää kysymällä esimerkiksi: ”Onko tämä työ sinulle tuttua?” tai ”Oletko aiemmin tehnyt tällaisella koneella töitä?” Parhaimmillaan aikaisempi osaaminen avaa oven uuden oppimiselle, ja uutta asiaa on helpompi sisäistää, kun sillä on jo tuttu pohja. Joskus kuitenkin aiempi osaaminen voi omalta osaltaan myös jarruttaa uuden oppimista. Esimerkiksi vanha työntekijä ja hänen totuttamisensa uuteen työympäristöön voivat omalta osaltaan aiheuttaa pientä muutosvastarintaa, mutta hyvällä perehdyttämisellä sekin saadaan korjattua. (Kupias & Peltola 2009, 125 – 127.)

### **2.4.2 Yksilölliset oppimistarpeet ja -tavoitteet**

Yksilölliset oppimistarpeet ja -tavoitteet on hyvä ottaa huomioon uutta työntekijää perehdytettäessä. Tarpeita kartutettaessa hyvässä perehdyttämisessä on siis otettava huomioon myös uuden työntekijän henkilökohtaiset oppimis- ja kehitystarpeet, vaikka viime kädessä yrityksen tai organisaation osaamistarpeet niitä painavasti ohjaavatkin. Nämä kuitenkin parhaimmillaan yhdistettynä uuden työntekijän henkilökohtaisiin oppimistarpeisiin ja -tavoitteisiin parantavat kokonaiskuvaa niin työnantajan kuin uuden työntekijänkin näkökulmasta. Usein perehdyttäjä joutuukin yhdistelemään näitä erilaisia tavoitteita ja muokkaamaan perehdytystä siten, että kaikki osapuolet kokevat tulevansa huomioiduiksi. Perehtyjän kannalta erittäin tärkeää on se, että tavoitteet koetaan omakohtaisesti omaa oppimista ja toimintaa tukeviksi. Näin tavoitteet myös motivoivat eteenpäin ja edistävät omalta osaltaan oppimista. Oppijalähtöinen perehdytys ja tavoitteet ovatkin loistava keino edistää oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 128.)

Perehdyttäjän tulee olla jo perehdyttämisprosessia suunnitellessa tietoinen siitä, millaisia tavoitteita perehdyttämiselle asetetaan, ja ne tulee perehdytyksen aikana tuoda selkeästi esille. Tavoitteet itsessään suuntaavat oppimista, kun perehdytettävä henkilö tietää, mikä perehdyttämisen tarkoitus on ja mitä hänen oletetaan oppivan perehdyttämisprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 128.)

Motivaatio erityisesti perehdyttäjän näkökulmasta on yksi tärkeä kulmakivi, kun perehdyttämisprosessia suunnitellaan. Motivoitunut perehdyttäjä saa paljon hyvää aikaan ja omalta osaltaan myös antaa motivaatiotaan perehtyjälle. Pienet vastoinkäymiset eivät lannista perehdytysprosessin aikana, kun päämäärä on selkeä ja se halutaan yhdessä saavuttaa. Perehtyjän motivaatiota voisi kuvailla siten, että mitä motivoituneempi hän on, sitä paremmin hän sisäistää uuden työtehtävänsä ja oppii uutta. Jos taas motivaatio on nolla ja kiinnostus työskennellä uudessa yrityksessä tai organisaatiossa ei tunnu motivoivalta, vaikuttaa se omalta osaltaan todella paljon työhön itsessään. Usein uudet työntekijät kuitenkin ovat hyvin motivoituneita oppimaan uusia käytäntöjä ja valmiita käyttämään niihin paneutumiseen aikaa. Motivaatio on kuitenkin oppimisen yksi tärkeimmistä asioista, ja se edesauttaa oppimista sekä perehdytysprosessia. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

### 2.4.3 Vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot ovat poikkeuksellisen tärkeitä varsinkin perehdytysprosessissa. Perehdytys oikein toimiessaan vaatii riittävää vuorovaikutusta, ja siitä huolehtiminen on ensisijaisesti perehdyttäjän vastuulla. Vuorovaikutustaidot eivät kuitenkaan toimi niin sanotusti yhteen suuntaan, vaan niiden toimivuus riippuu osapuolten panostamisesta asiaan. Vuorovaikutuksessa, kuin myös perehdytyksessä, tärkeätä on, että molemmat osapuolet ymmärtävät käsiteltävät asiat mahdollisimman samalla tavalla. Vuorovaikutus perehdytyksen aikana voi toimia esimerkiksi kasvotusten työpaikalla, puhelimitse, sähköpostitse tai muulla digitaalisella välineellä, mutta käytettävästä väylästä riippumatta sen laadusta on huolehdittava. (Eklund 2018, 147 – 148.)

Ihmiset ovat erilaisia, oppivat eri tavalla ja kiinnittävät huomiota eri asioihin, ja toimiva vuorovaikutus ja sen varmistaminen ovatkin tärkeitä juuri siksi. Perehdytysprosessia mietittäessä on mahdotonta arvata, mihin uuden työntekijän huomio mahdollisesti kiinnittyy ensimmäisenä, sillä geeniperimä ja aiemmat kokemukset ovat muokanneet jokaisesta ihmisestä omanlaisensa. Usein ihmiset peilaavat oppimiaan asioita aiempiin kokemuksiinsa ja muodostavat niistä omia käsityksiään. Näiden omien käsitysten kautta uudelle työntekijälle muodostuukin tietynlainen näkemys yrityksen tai organisaation toiminnasta. Tämä kuitenkin suurella todennäköisyydellä eroaa perehdyttäjän käsityksestä. (Eklund 2018, 148.)

Perehdytyksessä on panostettava erityisen paljon vuorovaikutukseen ja sen laatuun, jotta vuorovaikutussuhteet saavat hyvän alun jo heti ensimmäisten päivien aikana ja jatkuvat vahvoina koko työsuhteen ajan. Riittämättömänä vuorovaikutuksesta voi kuitenkin koitua harmia, esimerkiksi väärinkäsityksiä, ylimääräisiä konflikteja tai tietynlaista turhautumista työtehtäviin. Erityisesti rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaidot kuuluvat tärkeänä osana hyvään vuorovaikutukseen. Ne ovat myös perehdyttäjän tärkeimpiä ominaisuuksia ja taitoja. Kiire on usein yleisimpiä syitä laiminlyödä vuorovaikutusta, ja siksi onkin hyvä kiinnittää huomiota erityisesti aitoon läsnäoloon. Myös perehdyttäjän luottamus kasvaa, kun hän huomaa, että perehdyttäjä on läsnä, rauhallinen ja kuuntelee uutta työntekijää. (Eklund 2018, 149.)



Perehdyttämisessä erityisesti perehdyttäjän hyvä kuuntelutaito on ensiarvoisen tärkeää. Hyvä kuuntelija pyrkii unohtamaan omat huolet, ennakkoluulot ja muut mahdollisesti häiritsevät tekijät loitommaksi ja keskittyy aktiivisesti kuunteluun. Taitavakaan kuuntelija ei kuitenkaan ole tällaisissa tilanteissa täysin passiivinen, vaan hän voi esimerkiksi toistaa kuulemansa, varmistaa, onko hän ymmärtänyt oikein ja esittää esimerkiksi erilaisia tarkentavia kysymyksiä. Tässä tapauksessa kuitenkin omat mielipiteet tai omien ratkaisujen tarjoaminen eivät ~~kuitenkaan~~ ole tavoitteena. (Eklund 2018, 150.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat omalta osaltaan tärkeä osa itse perehdytysprosessia. Palaute itsessään on parhaimpia tapoja kiinnittää uuden työntekijän huomio olennaisiin asioihin ja yhtenäistää erilaiset käsitykset. Parhaimmillaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovatkin luonnollinen osa vuorovaikutusta. Uuden työntekijän on vaikea tietää, missä kohtaa hän on toiminut oikein ja missä toimintaa pitäisi muuttaa. Ajankohtainen ja ennen kaikkea hyvin annettu palaute auttavat kiinnittämään huomiota niihin asioihin, jotka huomiota kaipaavat. Rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen on merkittäviä uuden työntekijän kannalta. (Eklund 2018, 150.)

## **2.5 Perehdytettävä**

Perehdytys on aina kaksisuuntainen prosessi. Työnantaja ei voi yksin varmistaa, onnistuuko perehdytys, vaikka perehdytysprosessi olisikin loppuun saakka mietitty. Suuri vastuu perehtymisen onnistumisessa on myös perehtyjällä itsellään. Kun työnantaja on huolehtinut siitä, että perehdytysprosessi on laadukas ja toimiva, voidaan katseet kääntää uuden työntekijän suuntaan. Uudelta työntekijältä voidaan odottaa panostamista perehdytyksen sisäistämiseen, oma-aloitteisuuteen ja proaktiivisuuteen, ja usein ne voidaan nähdä jo työpaikkailmoituksessa. (Eklund 2018, 161.)

Perehtyjällä on vastuu uudessa työpaikassaan työnantajaa kohtaan työsopimuksen noudattamisesta, työn laadukkuudesta, oman osaamisen ja vahvuuksien esille tuomisesta, työturvallisuudesta huolehtimisesta,

erityisesti asiakkaista ja yrityksen tai organisaation toiminnan kehittämisestä. Työyhteisöä kohtaan vastuu on tiimityöskentelyssä, vuorovaikutustaidoissa, sitoutumisessa työyhteisöön, työilmapiiristä huolehtiminen ja ennen kaikkea eettisyys sekä selkeä viestintä. Itseään kohtaan taas tärkeitä vastuualueita ovat muun muassa ammattitaidon ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen, itsensä johtamistaidot, oma-aloitteisuus, omien ajatuksien ja mielipiteiden esille tuominen sekä vastuu hyvinvoinnista. (Eklund 2018, 162.)

### **2.5.1 Perehtyjä oppijana**

Perehdytys voidaan nähdä uuden oppimisena, ja tärkeässä roolissa oppimisessa on itse perehdytettävä. Hänen on sisäistettävä paljon asiaa uuden yrityksen tai organisaation puolesta. Perehdyttäjä voi laatia hienoja suunnitelmia perehtyjän varalle, mutta viime kädessä vastuu on kuitenkin perehtyjällä itsellään. Jokainen ihminen on oppijana erilainen, ja toisella uusien tehtävien sisäistäminen voi viedä huomattavasti enemmän aikaa kuin toisella. Oppimista on myös se, että osaa käyttää jo perehdytettyjä asioita uudelleen ja uudelleen jokapäiväisessä työssä. Karkeasti ottaen oppiminen itsessään on itseään toistavaa, ymmärtävää ja luovaa oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Yrityksissä ja organisaatioissa erilaiset tehtävät ja oppimistavoitteet jakautuvat eri tavalla erimerkiksi perehdyttämiskonseptien mukaan. Toistavassa oppimisessa perehdyttämisen tavoitteena voi olla se, että perehtyjä tietää jonkun asian tai osaa toistaa yksittäistä toimintoa. Perehtyjän voidaankin olettaa perehdyttämisen jälkeen osaavan toistaa jonkin tietyn asian tai tehtävän. Toistavan oppimisen mallissa perehtyjän on suoritettava riittävä määrä toistoja, jotta hän oppii toiminnot ja erilaiset muistisäännöt. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

Ymmärtävä oppiminen taas perustuu siihen, että oppija ymmärtää asian, johon häntä perehdytetään. Oppijalle erityisen tärkeää on, että hän oppii ja suorittaa aktiivista työstämistä. Tällaisissa tilanteissa on

erityisen tärkeätä, että oppija pääsee aktiivisesti työstämään opittuja asioita omassa mielessään sekä perehdyttäjän kanssa. Ymmärtävän oppimisen mallissa perehdyttämisen tavoitteena on usein se, että perehtyjä pystyy perehdytyksen jälkeen toimimaan itsenäisesti ja oppii soveltamaan opittua tietoa. Kaikkea tietoa tai taitoja ei pysty kuitenkaan opettamaan, näyttämään tai käymään läpi. Parhaimmassa tapauksessa perehdyttäminen kuitenkin antaa niin hyvän pohjan uudelle työntekijälle, että sen pohjalta perehtyjä oppii soveltamaan tietoa oma-aloitteisesti omassa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

Perehdyttämistilanteista puhuttaessa usein puheeksi ja ajatukseksi nousee se, että pitäisi osata ammentaa uuden työntekijän ja tulokkaan arviointia uudesta työpaikastaan ja sen pohjalta kehittää työyhteisöä ja yrityksen tai organisaation toimintoja yhdessä. Optimaalinen tilanne olisi se, että uuden työntekijän kanssa voisi kehittää ja luoda jotain uutta. Tällaisessa luovan oppimisen mallissa tavoitteet edellyttävät, että perehtyjä rohkaistaan tuomaan ajatuksiaan julki ja arvioimaan ja suhtautumaan perehdyttämiseen niin, että uudesta näkökulmasta olisi hyötyä koko yrityksen tai organisaation perehdytysprosessia ajatellen. (Kupias & Peltola 2009, 115 – 116.)

### **2.5.2 Voidaanko tietoa siirtää?**

Hiljainen tieto on tietoa, jota ei välttämättä suoraan osata sanoiksi pukea tai josta ei välttämättä olla edes tietoisia. Uuden työntekijän tullessaan yritykseen tai organisaation voidaan olettaa niin, että hiljaista tietoa ei ole olemassa kyseessä olevasta työtehtävästä tai työympäristöstä. Erilaisia ennakkokäsityksiä ja oletuksia työyhteisöä kohtaan toki voi olla, mutta ne eivät ole syntyneet uudessa yrityksessä tai organisaatiossa. Hiljainen tieto on arvokasta tietoa esimerkiksi kokeneemmalta työkaverilta saatavien neuvojen ja vinkkien avulla työnsuorittamiseen. Kokenut työkaveri on käynyt läpi omissa tehtävissään usein monta yritys- ja erehdyskierrosta. Tämän tiedon siirtäminen uudelle työntekijälle säästää usein hänet samoilta erehdyksiltä, ja hän oppii työtehtävät nopeammin. Perehdytysprosessiin on usein kuitenkin kirjoitettu säännöt, virallinen ohjeistus ja yleiset toimintatavat, jotka antavat myös hyvät raamit,

mutta työkavereiden ja kollegoiden hiljainen tieto antaa arvokasta apua niiden soveltamiseen. (Eklund 2018, 154 – 155.)

Perehtyjän rooli hiljaisen tiedon vastaanottamisessa on yksilöllistä, kuten kaikessa oppimisessa. Oppiminen itsessään on tiedollista toimintaa, jossa oppija ja perehtyjä käsittelee kokemuksia ja aikaisempi osaaminen säätelee sitä, miten hän havaitsee ja ymmärtää asiat. Perehdyttäjä voi auttaa perehtyjää tulemaan tietoiseksi aiemmasta omasta tietämyksestään ja siten edesauttaa oppijaa vertaamaan omia käsityksiä ja uskomuksiaan ja sitä kautta siirtää tietoa oppijalle prosessoitavaksi. Perehtyjä voi toki oppia kantapään kautta, mutta hyvä perehdytys nopeuttaa työn kannalta olennaisten asioiden oppimista. (Kupias & Peltola 2009, 117.)

### **2.5.3 Erilaiset oppimistilanteet**

Yrityksen tai organisaation perehdyttäjä joutuu työssään moneen erilaiseen oppimistilanteeseen. Perehdyttäjältä myös odotetaan aina tilanteen mukaan sopivaa perehdyttämistä silloin, kun yritykseen tai organisaatioon perehdytettävä henkilö ei omaa kokemusta vaan on tutustumassa uudenlaiseen ympäristöön ja työtehtäviin. Erilaista perehdyttämistä taas tarvitaan silloin, kun perehdytettävällä on jo jonkinlaista kokemusta tulevista työtehtävistään ja tietää perehdytettävästä asiasta jo ennestään jotain. Jokaisessa yrityksessä tai organisaatiossa on kuitenkin omanlainen tapa toimia, ja tällöin myös kokenut perehtyjä voi joutua muuttamaan omia ajatuksia tai toimintatapojaan. Tällaiset työtilanteet ovat usein silloin, kun vanhempaa ja kokenutta työntekijää koulutetaan uudennlaisiin työmenetelmiin. (Kupias & Peltola 2009, 119.)

Perehdyttäjän tulee ajatella asiaa niin, että mistä näkökulmasta perehdytettävä asiaa katselee, ja pyrkii näin ollen tuomaan asiat esiin paremmin hänen näkökulmastaan katsottuna. Tärkeätä on myös huomata se, että se, mikä on perehdyttäjälle tuttua, ei välttämättä ole itsestään selvää tulokkaalle. Tulokas kun on vasta muodostamassa omaa näkökulmaansa asiaan ja tarttumassa siihen kiinni. Ideaali ti-

lanne ei siis ole tällaisessa tilanteessa se, että perehdyttäjä yrittää pakottaa kaiken tiedon ja osaamisensa välittömästi tulokkaan haltuun, vaan miettii mistä tiedoista ja taidoista tulokkaalle olisi tässä hetkessä kaikkein suurin hyöty ja kuinka paljon tulokas pystyy käsittelemään uutta tietoa kerralla. Tietynlainen muutosvastarinta voi olla tervettäkin tällaisessa tilanteessa, ja perehdyttäjän onkin hyvä pystyä perustelemaan, miksi tietyt asiat yrityksessä tai organisaatiossa tehdään juuri tällä tavalla. Perehdyttäjä voikin parhaassa tilanteessa tukea tulokasta ja hänen oppimistaan erityisesti motivoimalla ja auttamalla tulokasta näkemään, kuinka kukin työtehtävä kulloinkin suoritetaan tehokkaasti mutta turvallisesti.

(Kupias & Peltola 2009, 119 – 120.)

### 3 TYÖSSÄ OPPIMINEN

Sana oppiminen yhdistetään monesti kouluympäristöön tai lapsuuteen ja nuoruuteen. Työelämässä trendikkäämpi ja käytetympi sana on monesti ollut kehittyminen. Oppiminen kuitenkin kuvastaa kaikista parhaiten sanaa itse prosessille, jossa oma osaamisemme kehittyy ja karttuu. Kouluarvosanat voivat hyvin tarkoittaa esimerkiksi työelämässä vallitsevia tavoitteita ja lukukauden pituus esimerkiksi tahtia ja muutoksia, jotka ohjaavat itse oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 5.)

Työssä oppiminen onkin erittäin tärkeää, mutta kovin aliarvostettua. Se tapahtuu kyllä, mutta monesti hiljaa ja huomaamatta niin, etteivät sitä huomaa yrityksen tai organisaation esimiehet, kollegat tai edes itse oppija. Erityisesti silloin se tiedostetaan, kun kyseessä on vaikkapa muutos, ja se koetaankin usein tietynlaisena vaateena. Kun tarvittava osaaminen on saatu opittua ja tiedostettua, vaateita ei enää muisteta vain ponnistuksena kohti muutosta vaan oppimista pidetään itsestäänselvyytenä. (Kupias & Peltola 2019, 5.)

Työssä oppimisesta harvemmin saa todistuksia tai diplomeja, vaikka merkitys olisikin huomattavasti suurempi kuin arvosanojen saaminen koulussa. Onnistumisen ja menestymisen kannalta se silti on ratkaiseva tekijä, ja siihen pitää kiinnittää paljon huomiota ja miettiä, miten työstä saataisiin mielekkäämpää, palkitsevampaa ja suurempi hyöty irti. (Kupias & Peltola 2019, 5 – 6.)

Jokaisen meistä olisikin hienoa tuntea, millainen oppija olemme. Yhtä lailla yrityksessä tai organisaatiossa olisi tärkeää osata poimia ne asiat, jotka joko edistävät tai jarruttavat oppimista työssä. Monesti nämä asiat merkitsevätkin niin paljon, että mitä paremmin ne on hoidettu, uuden työntekijän on mielekkäämpää päästä yritykseen tai organisaatioon sisään ja oppia uusia asioita. Jokainen omassa yhteisössään on omalta osaltaan oppija, jokaisen vain täytyy päästä käsiksi siihen alueeseen itsessään, millä parhaiten oppii uudet tavat. (Kupias & Peltola, 6.)

#### 3.1 Työ oppimisympäristönä

Työpaikka tai vaikkapa harjoittelupaikka on ympäristönä hieno mahdollisuus oppia joka päivä jotakin uutta. Työpaikalla tapaa monenlaisia ihmisiä, erilaisia toimintamalleja, informaatiota sekä tapahtumia.

Tärkeää oppimisessa on kuitenkin erilaisten lähteiden noteeraaminen ja kyky hyödyntää niitä. Yrityksessä tai organisaatiossa voidaan luoda lukemattomia mahdollisuuksia rakenteille ja käytännöille, jotta oppiminen työssä olisi mahdollisimman helppoa ja tuntuisi luontaiselta osalta työtä. Työpaikalla on kaikilla mahdollisuus osallistua yhdessä niin sanottuun oppimisympäristön rakentamisprosessiin. On olemassa lukemattomia tapoja oppia. Se, kuinka hyvin kukin asiat oppii ja osaa hyödyntää oppimisympäristöä, on pääasiallisesti kuitenkin oppijan omasta motivaatiosta ja oppimistaidoista kiinni. Oppiminen on aina sitä, että jokin osa-alue ihmisessä muuttuu. Yksilöllisesti voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hänen tietonsa, taitonsa, tunteensa tai ajatuksensa laajentuvat, syventyvät, vahvistuvat tai muuttuvat jopa kokonaan. Oppimisella voidaan tarkoittaa myös sitä pientä osa-aluetta, että oppii taitavamman jonkin työvälineen tai työprosessin kanssa. Oppiminen on usein vähittäin tapahtuva prosessi, liki huomaamaton. Kuitenkin toisinaan voi yllätyä siitä, että oivaltaa jonkin asian eri näkökulmasta, ja sen jälkeen mikään ei näytä enää entiseltään. (Kupias & Peltola 2019, 11 – 13.)

Oppimista tapahtuu jatkuvasti, ja se voikin olla joko erittäin hyödyllistä ja toivottua tai ei niin hyödyllistä ja joissain tapauksissa jopa epätoivottavaa. Tästä syystä esimerkiksi työpaikoilla olisi hyvä pohtia asiaa niin, että oppimistarpeita ja oppimismahdollisuuksia tarkasteltaisiin rehellisesti. (Kupias & Peltola 2019, 12 – 13.)

### **3.1.1 Keneltä voidaan oppia**

Työpaikka oppimisympäristönä on erittäin hedelmällinen. Erilaisia lähteitä oppimiseen on tarjolla paljon, vaikka kukaan tuskin kaikkia näitä täysin pystyykään hyödyntämään. Jo kaikkien näiden mahdollisuuksien tunnistaminen voi edesauttaa oppimista ja kehittymistä. Tietoa voidaan tallentaa työpaikoilla monin eri tavoin ja ajatella asiaa niin, että vaikka työntekijät vaihtuvat, osaaminen säilyy muistissa. Ihmiset tuovat työpaikoille runsaasti omaa osaamistaan ja oppivat kollegoiltaan ja yrityksen tai organisaation käytänteistä jotakin uutta. Työpaikkojen kannattaakin tarpeeksi usein dokumentoida ja tallentaa osaamista sekä kehittymistä, näin ollen yritys tai organisaatio ei ole liian riippuvainen yksilön tiedoista, vaan ne saadaan koko työyhteisön käyttöön tarvittaessa. (Kupias & Peltola 2019, 18 – 19.)

Työyhteisössä, yrityksessä tai organisaatiossa usein onkin ihmisiä, jotka ovat valmiita kertomaan ja jakamaan omaa oppimistaan ja tietoa esimerkiksi uudelle tulokkaalle. Varsinkin kollegoilla joilla on

pitkä kokemus alalta ja jotka ovat taitavia työssään, nämä opit ovat kultaakin kalliimpia. Myös erilaiset dokumentit ja jo edellä mainitut muistiin tallennetut tiedot ovat kätevä väline oppimisen tueksi. Yrityksessä ja organisaatiossa voi myös olla erilaisia tasoja ja toimintamalleja, joita voidaan oppimisen tukena hyödyntää työpaikoilla. (Kupias & Peltola 2019, 19.)

Nykyään internet on pullollaan tietoa erilaisistakin asioista. YouTube, erilaiset sosiaalisen median kanavat ja ylipäättään koko www-alusta ovat täynnä oppimisen tueksi tehtyä sisältöä, mikä toki vaatii tietynlaista internetlukutaitoa. Moneen erilaiseen työtehtävään on olemassa esimerkiksi YouTubevideo, josta voi kätevästi nähdä erilaiset työvaiheet ja tätä kautta oppia paremmin ymmärtämään omaa työtään niin myyjänä kuin tuotteiden valmistajana.

### **3.1.2 Miten voidaan oppia**

Työtä tehdessään ihminen oppii jatkuvasti. Työstä saaduista kokemuksista ihmisen on mahdollista oppia ja muistaa myöhemmin tutut työvaiheet. Toki kokemukset jäävät hyödyntämättä, jos aika ajoin niitä ei muistella, pohdita tai reflektoida, eli työn ohessa oppimiseen sisältyy paljon haasteita ja moni mahdollisuus jää käyttämättä. Työtä oppimisympäristönä pienellä vaivannäöllä voitaisiin hyödyntää ~~täysin~~ nykyistä huomattavasti enemmän. Kehityskeskustelujen kanssa tai sijaan pitäisikin miettiä enemmän, mitä on oppinut, ja pysähtyä miettimään oppimismahdollisuuksiaan paremmin. Omien kehittymistavoitteiden laatiminen, ääneen lausutut tavoitteet tai muuten vain työhön liittyvät keskustelut antavat monesti hyvää suuntaa ja erityisesti motivaatiota oppia uutta tai vanhaa asiaa. (Kupias & Peltola 2019, 25 – 26.)

Työn tekemistä ja vuorovaikutusta muiden kanssa on liki mahdotonta erottaa toisistaan. Useimmissa työpaikoissa työskennellessä on liki mahdotonta olla olematta vuorovaikutuksessa esimerkiksi kollegoihin tai esimiehiin, ja oppimiseen liittyvät oivallukset usein syntyvätkin yhdessä pohtimalla. Viime vuosina onkin huomattu, että ihminen ei opi tyhjiössä yksinään välttämättä parhaiten, vaan ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat oppimiseen erityisen paljon. Työpaikan ilmapiiristä pitääkin pitää erityisen hyvää huolta jatkuvasti, jotta ympäristö pysyy oppimiselle ja vuorovaikutukselle avoimena. Nykyään trendi työpaikoilla onkin yhdessä tekeminen, ja erityisesti yksin tehtävät työtehtävät ovat jäämässä



menneisyyteen. Jokaiselta työkaverilta ja kollegalta on varmasti ammennettavissa ratkaisu- ja innovointivoimaa, ja työpaikoilla mietitäänkin jatkuvasti, miten kaikkien osaamista voitaisiin hyödyntää ja oppia uusia näkökulmia. Toisilta oppiminen on kuitenkin välttämätön taito nyt ja tulevaisuudessa. (Kupias & Peltola 2019, 25 – 26.)

Erilaiset kurssit ja koulutukset taas ovat erinomainen lähtökohta oppia tekemään omaa työtään entistä tehokkaammin ja turvallisemmin. Vaikka suurin osa oppimisesta tapahtuukin työn ääressä ja työtä harjoittamalla sekä olemalla vuorovaikutuksessa, myös erilaisia kursseja ja koulutuksia tarvitaan aika ajoin muistin virkistämiseksi tai vanhan tiedon päivittämiseksi. Voidaan suorittaa esimerkiksi erilaisia verkkokursseja, lukea kirjoja tai osallistua erilaisilla oppimisalustoilla keskusteluun. Varsinkin irrallaan työstä olevat oppimisaktiviteetit ovat tärkeä lisä kehittymiseen ja taitojen lisääntymiseen työssä. Kursseista ja koulutuksista on suurin apu kuitenkin yksittäiselle työntekijälle. Monesti myös esimerkiksi tavarantoimittajat voivat järjestää omia koulutuksiaan tuotteitaan myyville henkilöille ja tätä kautta kartuttaa heidän oppimistaan, ja usein ne ovat myös ilmaisia. Maksulliset koulutukset taas sisältävät tietynlaisia haasteita. Haaste voi olla muun muassa se, miten koulutuksesta saatava oppi saataisiin osaksi työtä. Toki linkkiä työn ja kurssien tai koulutuksien välillä voidaan miettiä jo etukäteen ennen varsinaista koulutusta ja suunnitella esimerkiksi, millaisia tavoitteita koulutukselle annetaan. (Kupias & Peltola 2019, 27 – 28.)

### **3.2 Oppijan näkökulma**

Oppimista ja erityisesti näkökulmaa siihen voidaan pohtia esimerkiksi niin, että oletko oman oppimisesi asiantuntija, miten voit vaikuttaa oppimiseesi ja kuinka paljon sekä onko sinulla motivaatiota oppia ja kehittyä työympäristössäsi. Kukin oppija on erilainen ja hahmottaa oman työnsä tarjoamat mahdollisuudet oppimiselle eri tavalla, omien kokemusten perusteella. Jokainen työpaikka tai harjoittelu on erilainen urasi varrella ja opit niistä lisää tietoa ja taitoa sekä aina jotain itsestäsi. Työ- tai harjoitteluympäristö vaikuttaa vahvasti oppimiseen sekä käsitykseen itsestäsi oppijana. (Kupias & Peltola 2019, 33.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että parhaimmassakaan tapauksessa oppimisympäristö ei kehity ilman sinua ja muita oppijoita, olette osana oppimisympäristöänne ja toimenne vaikuttavat oppimiseen myös.

Vaikka kaikille tarjottaisiin samanlainen mahdollisuus oppia ja kehittyä, on oppiminen hyvinkin yksilöllistä ja kukin oppii omalla tavallaan. Pohtimiselle ja ajatuksille on annettava aikaa ja pohdittava, mitä oppimisessa itseasiassa tapahtuu ja mistä eroavaisuudet yksilöiden välille oikeastaan aiheutuvat. Mitä oppiminen edes oikeastaan onkaan? Oppiminen voidaankin ajatella mielentilana. Lapsesta lähtien se kuuluu luonnollisena osana yksilön elämään. Lapsihan ei myöskään ajattele niin, että hän kehittää itseään, vaan hän kokeilee kaikenlaista ja oppii. Aikuinen oppii aivan samalla tavalla työympäristönsään kuin lapsi kouluelämässä. Aikuisena kuitenkin itse kehittymiseen ja oppimiseen vaikuttavat monet muutkin tekijät, kuten esimerkiksi käsitys oppimisesta sekä käsitys omasta itsestä ja kyvyistä oppia. Ajatukset siitä, millainen oppija olen tai miten voisin oppia, saattavat ihmetyttää vanhemmalla iällä. Muutamakin varomaton kommentti opettajalta tai vanhemmilta oppimiseesi saattaa jäädä kummittelemaan ja painamaan motivaatiota oppia tai tarkastella oppimista alaspäin. Varovasti näitä sanoja voidaankin kutsua sisäisiksi ääniksi, kuuletko kannustusta vai varoittelua? Omia ajatuksia oppijana kannattaakin tarkastella ja miettiä miten ne saataisiin muokattua tarkoituksenmukaisemmiksi ja erityisesti juuri omaa oppimista tukeviksi. (Kupias & Peltola 2019, 33 – 34.)

Muut vaikuttavat tietenkin sinuun oppijana, mutta vastavuoroisesti pitää muistaa suuri vastuu muiden oppimisessa työ- tai vaikkapa harjoittelupaikassa. Apua pyytäessä työkaverisi tai opettaja saa sinulta mahdollisuuden tunnistaa oppimistilanteesta sen, mitä hän osaa, ja tätä kautta hän voi antaa apua ja hänen oma osaamisensa vahvistuu. Apua antaessasi taas saatat kokea iloa siitä, että osaat auttaa kaveriasi ja ympyrä sulkeutuu. Yhdessä tekemällä ja tasavertaisesti ideoimalla saa mahdollisuuden yhdistää kaikkien ryhmässä olevien tiedot ja taidot ja luoda oppimiseen jotain aivan uutta. Näin tekemällä kaikki ryhmässä kokevat onnistumisen tunteita ja kehittyvät myös oppimisen suhteen. (Kupias & Peltola 2019, 35.)

### **3.2.1 Oppimisen lähtökohdat**

Oppimista ja sen lähtökohtia voidaan miettiä muun muassa niin, että lähdetään ajatuksella siitä, mitä oppiminen on liikkeelle. Oppiminen on tietojen lisääntymistä ja sitä, että muistaa asioita ja pystyy niiden perusteella toistamaan ne tarvittaessa. Oppiminen on myös sitä, että pystyy soveltamaan oppimaan tietoja ja ymmärtää asiat niin kuin ne ovat. Oppimista on myös se, että oppii ajattelemaan asioita ja

niiden muuttumista niin, että näkee asiat tai asian aivan uudella tavalla. Oppimista on myös muuttuminen ihmisenä, mikä tapahtuu opittaessa uusia asioita. Oppimista voidaan ajatella myös yhteisöllisenä asiana, jossa kaikki osalliset rakentavat yhdessä yhteistä merkitystä ja oppivat yhdessä yhteisönä. (Kupias & Peltola 2019, 35 – 36.)

Opittaessa uusia asioita useimmiten peilataan vanhoihin kokemuksiin ja niihin oppeihin, joita jo on olemassa. Aiemmat tiedot ja taidot sekä erilaiset kokemukset muokkaavat ja vaikuttavat oppimiseen. Kaikki aiemmin koettu oppiminen voi helpottaa oppimista nyt tai vastaavasti olla esteenä uuden oppimiselle. Esimerkiksi jos tuntee niin, että kokemus ja osaaminen ovat johonkin tiettyyn asiaan hyvät ja toimivat, voi uusien näkökulmien ja ajatusten opetteleminen tuntua vaikealta tai jopa vastenmieliseltä. Toisaalta voihan asia olla niinkin, että ajattelee, että vanhat taidot ja opit tarvitsevat päivitystä ja uudistamista ja motivoituu entisestään näkemään vaivaa, jotta oppisi vaikkapa uuden toimintamallin. (Kupias & Peltola 2019, 37.)

Työtä tehdessä huomaa usein, että huomio kiinnittyy erityisesti niihin asioihin, jotka ovat jollakin tavalla merkityksellisiä. Uudet koneet, laitteet tai työvälineet ovat kiinnostavia ja yleensä myös helpompia oppia kuin esimerkiksi sellaiset työvaiheet, jotka eivät ole sinulle mieluisia. Omaa huomioimista voi kehittää niin, että suuntaa omia ajatuksia työhönsä niin, että pystyy lisäämään oppimisen kiinnostavuutta. Olisikin hyvä joskus pysähtyä miettimään, mitä hyötyjä ja iloa uusien asioiden oppimisesta voisikaan saada. Aikaisempi kokemus toki tukee siinä, että onnistuu keräämään entistä tehokkaammin tietoa ja oppia esimerkiksi uusista asioista ja onnistuu kiinnittämään huomiosi eri tavalla kuin ennen. Oppiminen kuitenkin vaatii kärsivällisyyttä, aikaa ja sitkeyttä harjoitella ja kokeilla uusia asioita. Kestäkään ei tule mestaria yhdessä yössä, mestaritkin harjoittelevat ja opettelevat uutta jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2019, 38.)

### **3.2.2 Oppimaan oppiminen**

Oppiminen voidaan ajatella itsestäänselvyytenä, jota tapahtuu melkeinpä koko ajan. Toisaalta se voidaan myös ajatella taitona, jota voidaan kehittää, ja syventää ja jossa voi kehittyä entistä taitavamaksi. Aiemmin oppimista ajateltiin vain niin, että muistaminen on kaikista tärkein elementti. Muisti on toki ensiarvoisen tärkeä elementti opiskelemista varten, mutta nykyään trendi on puhua enemmän

esimerkiksi ymmärtämisestä, omakohtaistamisesta, oppimisesta yhdessä ja luovuudesta. Tärkeintä ei kuitenkaan ole se, kuinka paljon tietoa voidaan muistaa vaan lähinnä se, että miten erilaiset asiat sisäistetään ja ymmärretään, miten opitaan esimerkiksi yhdessä ja millaisia kokeiluja eri asioiden suhteen uskalletaan tehdä. (Kupias & Peltola 2019, 65.)

Monesti sanotaankin, että erilaiset kokemukset opettavat ja vahvistavat. Kokemukset voidaankin ajatella parhaana oppimateriaalina, ja vaikka itse kokemukset eivät opettaisikaan, niistä voidaan ammentaa paljon oppia pysähtymällä tarkastelemaan niitä. Kokemuksia voi karttua lukuisia, mutta tärkeintä on miettiä, mitä nämä kokemukset opettavat, sillä voi käydä myös niin, että ilman tarkastelua voi arvokaskin kokemus jäädä oppimatta. (Kupias & Peltola 2019, 65 – 66.)

Tärkeä asia oppimaan oppimisessa on se, että oppii tarkastelemaan omaa työskentelyään ja pysähtyy miettimään uusia oppeja. Tätä kutsutaan reflektoinniksi, ja se on taito, jota voi ja kannattaa harjoitella. Moni huippuammattilainen reflektoi koko ajan omaa toimintaansa ja säätelee ja muuttaa sitä suorituksen aikanakin. Monesti sanotaankin, että esimerkiksi jääkiekkoilijat harjoittelevat ja toistavat asioita tuhansia kertoja ja aina pelin tai harjoituksen yhteydessä käydään läpi mahdollisia virheitä ja parannetaan seuraavaan harjoitukseen suoritusta eli reflektoidaan omaa suorittamista. Omaan taitoaan reflektoida asioita voi kehittää joko yksin tai työkaverin, esimiehen, mentorin tai vaikkapa valmentajan kanssa. Voidaan esimerkiksi sopia niin, että sinun ajattelumalliasi voidaan ja saa haastaa. Silloin täytyy kuitenkin muistaa ottaa palaute rauhallisesti vastaan, vaikka ei samaa mieltä olisikaan. Näihin tai-toihin on myös helppo takertua. (Kupias & Peltola 2019, 65 – 66.)

Parhaita portteja oppimiseen ja ylipäättään esimerkiksi perehdyttämiseen on motivaatio. Ihmisillä on yleisesti ottaen itseohjautuvuusteorian mukaan kolme motiivia: autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen omaa halua vaikuttaa omaan tekemiseen ja lähiympäristöönsä sekä päättää itse niistä. Kompetenssimotiivia taas voidaan kuvailla sellaiseksi tunteeksi, että osaa ja saa aikaan asioita sekä selviää haasteista. Viimeisimpänä on läheisyysmotiivi, joka tarkoittaa yhteisöllisyyttä. Ihminen pyrkii luomaan ja ylläpitämään hänelle merkityksellisiä ihmissuhteita. Nämä kaikki erilaiset motiivit voivat esimerkiksi työyhteisössä näkyä monellakin eri tavalla, ja ne painottuvat eri tavoin. Voi siis vain arvailla, mikä itseämme tai toisiamme motivoi ja miksi jokin tehtävä ei tunnu mieluisalta. Perehdytysprosessissa tärkeää on esimerkiksi perehtyjän tai perehdytettävän motivaatio ja halua oppia. Jos motivaatiota ei ole, tulee perehdytyksestä erittäin vaikeaa, mutta korkean

motivaation työntekijä oppii monta kertaa nopeammin työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja tavat toimia. (Kupias & Peltola 2019, 69.)

### **3.2.3 Oman osaamisen ja oppimistarpeen tunnistus**

Avaimet omaan osaamiseen ja oppimiseen annetaan jo perehdytysvaiheessa. Työelämän ja erilaisten työtehtävien muuttuessa pääsee perehtyjä, mutta miksei vanhakin työntekijä, päivittämään omaa osaamistaan sekä kehittämään aivan uusia taitoja. Niin uudelta kuin vanhalta työntekijältä odotetaan osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Työsopimuslaissa on olemassa velvoite tehdä työnsä huolellisesti, ja se ohjaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan ja toimintaa. Tämä tarkoittaakin esimerkiksi oppimista itsessään, sillä työvälineet, erilaiset työmenetelmät tai työtavat ja järjestelmät muuttuvat yhtenä. Nämä edellä mainitut muutokset tulevatkin monesti työntekijän kannalta yllättäen. Oppiminen tai perehtyminen asioihin ei välttämättä aina ole mieluisaa, mutta jokaisella työntekijällä on kuitenkin vastuu siitä, että pyrkii edistämään sitä omalta osaltaan. Muutos toki tapahtuu yhteisesti, mutta kannattaa muistaa, että sinun suhtautumisesi vaikuttaa sekä sinuun itseesi että muihin työyhteisön jäseniin. (Kupias & Peltola 2019, 79.)

Osaamistarpeita voidaan luokitella neljään eri ryhmään. Monesti työssäsi tarvitaan tehtäväkohtaista osaamista tiettyihin tehtäviin, joissa olet osallisena. Tämän lisäksi tarvitaan esimerkiksi sellaista osaamista, jota tarvitaan erityisesti yrityksessä tai organisaatiossa työskentelyssä eli organisaatiokohtaista osaamista. Näiden lisäksi erityisen tärkeitä työ- tai opiskeluympäristössä ovat tehtävästä tai organisaatiosta riippumattomat vuorovaikutus- ja verkosto-osaaminen. Yhä tärkeämmäksi kuitenkin tulee erityisesti kehittymis- ja kehittämisosaaminen. Kaiken muuttuessa työnantajan, työtehtävien tai tilanteiden mukaan olemme jatkuvasti oppimassa uutta. (Kupias & Peltola 2019, 79 – 80.)

Osaamisen tunnistaminen voi joskus olla vaikeaa, mutta sen tueksi erilaiset kehityskeskustelut sekä perehdytys ovat erittäin hyvä foorumi hoitaa asiaa. On hyvä osata tunnistaa omat vahvuudet ja heikoudet ja pyrkiä kehittämään niitä jatkuvasti. Toisinaan perehdytysvaiheessa havaitaan, että kaikkea vuosien myötä opittua tai hankittua ei nykyisessä työssä tarvita ja on aika oppia uutta. Oma osaaminen ja oppi kannattaa kuitenkin tuoda julki, sillä jokaista työtehtävää voidaan tarvittaessa muokata enemmän työntekijän osaamisen mukaan. Tulevaisuudessa tämä tulee varmasti olemaan trendi ja tavalli-

sempaa, sillä vanhat tavat ja toimenkuvat ovat jatkossa entistä harvemmassa. Kannattaakin miettiä, miten omaa oppiaan voisi hyödyntää paremmin, mutta pitää kuitenkin mielessä, että kaikkea ei voi valita tai muuttaa mieluisaksi. (Kupias & Peltola 2019, 82 – 84.)

Omaa osaamistaan voi ajatella esimerkiksi näiden viiden ajatuksen pohjilta: Millaiset tiedot sinulla on koulutuksen, tutkinnon tai opintojen pohjalta. Taitoa ajatellessa taas voi miettiä käytännön taitojaan, elämäntaitoja sekä omia sosiaalisia taitojaan. Tahto tai motivaatio taas tarkoittaa esimerkiksi kiinnostuksen kohteita, asennetta ja tavoitteita työn suhteen. Kokemusta ajatellessa voi peilata vaikkapa aiempaan työkokemukseen, elämäkokemukseen tai harrastuksien pohjalta kerättyyn oppiin. Kontaktit ovat erityisen tärkeitä, sillä erilaisista yhdistyksistä, verkostoista tai keskustelukumppaneista voi olla hyötyä perehdyttäessä uuteen työhön. (Kupias & Peltola 2019, 84.)

### 3.3 Oppimisen tukeminen

Kaikenlainen tuki yksilön oppimiselle on tärkeää muutostukea. Työpaikoilla ja vaikkapa koulussa tarvitaan monia apureita oppimisen tueksi. Parhaita tukipilareita ovat erityisesti kehittymisen tukijat, opettajat, kehittäjät sekä valmentajat. Oppimiseen liittyviä ongelmia ja solmuja ei tarvitse siis yrittää selättää yksin, vaan kuka tahansa voi olla muutoksessa ja tilanteiden muuttuessa korvaamaton tukija. Muuttumis- ja oppimisprosessistakin tulee paljon helpompi, kun joku tukee sitä. Muutos ylipäättään voi olla esimerkiksi uusi työpaikka, ja tällöin uusi tulokas onkin monenlaisen uuden asian äärellä. (Kupias & Peltola 2019, 88 – 89.)

Muutosperehtyminen ja -perehdytys ovat erityisen tärkeitä oppimisen tukipilareita varsinkin silloin, kun yritys tai organisaatio uudistaa itseään ja muutokset ovat tavallista suurempia, ja juuri siksi nämä vaativatkin paljon myös oppimisponnisteluja. Usein tunnetila voi olla pelkoa ja kielteisiä tunteita täynnä, ja tällöin toisten tukeminen on ensi arvoisen tärkeää. Myös tiimien tukeminen suuren muutoksen keskellä on erittäin tärkeää, sillä jokaisessa tiimissä on yksilöitä ja yhteisöllinen tuki voi olla kultaakin kalliimpaa. (Kupias & Peltola 2019, 89.)

Monesti puhutaan, että perehdytys ja oppiminen kulkevat käsi kädessä. Oppiminen itsessään on paljon helpompaa, kun perehdytyksen tai opetuksen raamit ovat kunnolla hallussa. Oppimisen edistämisen

näkökulmasta täytyy huomioida se, että oppiminen on mahdollisimman luonnollista ja tapahtuisi sopivalla jatkuvuudella. Joskus opettajan tai esimiehen läsnäolo ei ole välttämätön oppimiselle ja hänen tärkein tehtävänsä onkin olla niin sanotusti poissa oppimisen tieltä. Toisaalta taas opettajan tai esimiehen tarve, esimerkiksi hyvien olosuhteiden luomiselle tai oppimisympäristöstä huolehtiminen, jotta oppiminen olisi mahdollisimman luonnollista. Toki on olemassa myös tilanteita, jossa opettajan tai esimiehen täytyy näyttää esimerkkiä, opettaa, perehdyttää ja jakaa tietoaan sekä omaa osaamistaan muille. Oppimisen kannalta kuitenkin tärkeintä on se, että oppimista edistetään, oli se sitten räätälöityä tai ei. Oppimisen edistäjänä voit toimia joko sinä itse tai sitten ryhmän muut jäsenet, työkaverit, opettajat ja esimiehet. (Kupias & Peltola 2019, 89 – 90.)

### **3.3.1 Ylin johto ja henkilöstöammattilaiset**

Ylimmän johdon tulee ottaa huomioon miten juuri sen päätöksenteossa otetaan esimerkiksi oppiminen huomioon. Ylimmän johdon tärkeimpiä tehtäviä on myös sen miettiminen, miten suunnata, mahdollistaa ja seurata yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. Tärkeää on muistaa myös se, että työlaainsäädäntö velvoittaa työnantajaa. (Kupias & Peltola 2019, 92.)

Yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuvien järjestelmämuutoksien aikana koulutetaan esimerkiksi valmentajia, henkilöstöammattilaisia, jotka opastavat ja opettavat uuden järjestelmän käyttöönottoa. Usealla yrityksellä onkin olemassa jo erityinen perehdyttämisohjelma. Erilaisia kehityskeskusteluja käydään ja niitä seurataan, nykyosaaminen ja potentiaali otetaan huomioon ja erilaiset virheet tuodaan esille mahdollisuutena oppia. Päätöksiä takaa pitää löytyä riittävästi ymmärrystä oppimiseen liittyvistä lainalaisuuksista, ja itse hyvän oppimisen tapaa on yhdessä mietitty. (Kupias & Peltola 2019, 92.)

Ylimmän johdon halutessa esimerkiksi innovointivoimaa ja kaikkien aivojen käyttöönottoa, sen täytyy muistaa, että omaa valtaa pitää tässä tapauksessa jakaa ja erityisesti pienentää. Ihmiset kyllästyvät ja turhautuvat turhaan, jos heidät ensin otetaan mukaan ajatuksiineen, mutta sitten yhtään heidän ajatustaan ei toteuteta tai viedä pidemmälle. Jos odotetaan työntekijöiltä muutosta ja muutoskykyä, on myös johdon tuotava esille omat muutosponnistelunsa. Jos mitään ei tapahdu johdon tasolla, mitkään hengennostatusseminaarit tai työpajat tuskin motivoivat, kun johto alleviivaa tulosta ilman kykyä muutok-

seen. Avoimuus ja hienot puheet voivat joskus olla törmäyskurssilla työntekijöiden kanssa, jos työntekijät ovat esimerkiksi kyynisiä johdon puheisiin tai vain väsyneitä. Molemmiin puolin vaaditaan hyvää tahtoa ja sinnikkyyttä, kun opetellaan oppimisen uusia käytäntöjä. (Kupias & Peltola 2019, 93 – 94.)

### 3.3.2 Esimies

Esimiestehtävään tärkeänä osana kuuluu muun muassa toimintatapojen jatkuva kehittäminen. Jotta toimintatavat voisivat muuttua, tarvitaan ensin muutoksia yksilöiden ja erilaisten tiimien toiminnassa. Esimies voi esimerkiksi auttaa työntekijää tärkeiden työtehtävien valinnassa, ja myös koko tiimiä täytyy ohjata oikeaan suuntaan. Kaikenlaiset oppimiseen liittyvät onnistumiset ja niiden edistäminen tapahtuvat tukemalla yksilön omia oivalluksia, harjoittelua, kokeiluja sekä ihan normaalia tekemistä. Esimiehen on myös oltava valppaana toimimaan eräänlaisena kehittäjänä ja valmentajana. (Kupias & Peltola 2019, 94.)

Oma oppimisenäkemys usein ohjaa esimiestä, ja ääripään esimies kiinnittääkin huomiotaan joko vahvasti yksilön oppimiseen tai koko tiiminsä yhteiseen oppimiseen. Tällaisessa tilanteessa esimies keskittyykin joko valmentajan rooliin tai *coachaamaan* yksilöitä kahdenkeskeisissä keskusteluissa tai kannustaa ja opettaa koko ryhmää tiimipalavereissa. Toiminnan kehittäminen voi myös olla esimiehelle ensi arvoisen tärkeää, ja esimies priorisoikin kehityksen tällöin hyvin korkealle. Jos tähän taas saadaan yhdistettyä hyvä valmennusosaaminen, voivat työntekijät kokea jotain sellaista, mitä on koettu aikanaan vaikkapa hyvältä opetuksen seurauksena opettajalta. (Kupias & Peltola 2019, 94 – 95.)

Raamit kehittämiselle toki laaditaan ja asetetaan yritys- tai organisaatiotasolla. Tiimeissä toki voi olla tiimikohtaisia eroja, mutta se on pitkälti usein esimiehen hyvyttä tai heikkoutta. Esimiehen pitää näyttää suuntaa ja motivoida tiimiään kehittymisen suuntaan. Esimiehen näkemyksellä on siis erityisen paljon väliä, kun puhutaan oppimisesta ja kehittämisosaamisesta. Kehittämisosaamisen ollessa vasta kypsyssä, viisas esimies hankkiikin itselleen apua tiimin sisältä tai tarvittaessa jopa tiimin ulkopuolelta. Jokaisen tiimin omat sisäiset voimat kannattaa joka tapauksessa pyrkiä tunnistamaan ja hyödyntää niitä. (Kupias & Peltola 2019, 95 – 96.)



### 3.3.3 Nimetyt valmentajat ja mentorointi

Itselle erikseen nimetty ja työpaikalla läheinen oppimisen tukijana toimiva henkilö on jossain uramme vaiheessa meille erittäin tärkeä. Perehdyttäjät, mentorit ja valmentajat, organisaatiosta tai yrityksestä riippuen kohtaavat erilaisissa työtehtävissä ja oppimistilanteissa ohjattaviaan. Esimerkiksi valmentaminen voi olla osa työnkuvaa, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että valmentaja käyttää työviikostaan yhden päivän mentorointiin ja perehdyttämiseen uusille tulokkaille. Myös osaamistarpeiden kartuttamiselle kannattaa ottaa oma aikansa. Tavoitteiden ja odotusten määrittely on myös hyvä tuoda julki. (Kupias & Peltola 2019, 96.)

Mentorointi on yksi perinteisistä tavoista perehdyttää ja opettaa, ja usein se tapahtuu kokeneemman kollegan ohjatussa kokemattomampaa. Nykyään usein valitaankin mentori opastamaan uutta tulokasta, ja mentoroinnin kautta onkin tehokasta oppia sekä perehtyä uuteen työympäristöön. Mentori on usein luotettava kollega, joka sitoutuu auttamaan perehdytettävää tämän ammatillisessa kehittämisessä sekä työuralla etenemisessä. Mentorilta ei varsinaista koulutusta vaadita, mutta tärkeintä on omistautua opettamiselle, jolloin mentorilta vaaditaan, että hän tuo kokemuksensa, osaamisensa ja joskus jopa omat kontaktinsa osaksi perehdytystä tai mentorointia. (Kupias & Peltola 2009, 149.)

Usein yrityksissä tai organisaatioissa saatetaan kehittää erityinen mentorointiohjelma. Tällöin myös mentorit saavat koulutuksen toimia ja opettaa sekä auttaa erityisesti mentoreita hahmottamaan oman roolinsa paremmin. Mentorointiohjelmien perustana voi olla esimerkiksi pelko siitä, että niin sanottu hiljainen tieto jää antamatta, kun vanhempi kollega siirtyy eläkettä kohti. Tällöin mentorina toimiva vanhempi kollega usein saa kokemattoman kollegan, jotta hiljainen tieto saadaan siirrettyä työn ohessa tulokkaille. On olemassa myös yrityksiä ja organisaatioita, joissa mentorointi yhdistetään pitkiin sisäisiin koulutusohjelmiin. Näissä koulutusohjelmissä usein tehdään yhteistyötä mentorin ja tulokkaan välillä ja pyritään yhdistämään esimerkiksi koulutusohjelman sisältö hiljaiseen tietoon mentorin avulla. (Kupias & Peltola 2009, 149 – 150.)

### 3.3.4 Kollegat ja työkaverit

Vaikutamme omalla toiminnallamme ympärillä olevien ihmisten oppimiseen ja työntekoon. Jokainen omilla toimillaan vaikuttaa siihen, miten itse oppii ja miten edistää omaa kehittymistään ja toisten oppimista. Oppimiseen usein liittyvät keskeneräisyys ja luottamus vaikuttavat taas siihen, miten asian uskaltaa esittää ja tehdä näkyväksi. Jos esimerkiksi luottaa toiseen ihmiseen, uskaltaa olla hänen nähden osaamaton eikä pelkää näyttää virheitä tai kätkeä omaa epävarmuutta mitenkään. Jo pelkästään se, että myöntää osaamattomuutensa ja virheensä on edellytys oppimiselle. Ihminen usein toimii siten, että vasta kun virhe tapahtuu ja omaan osaamiseen tulee särö, annetaan mahdollisuus oppia uutta tai korjata käsityksiä vanhasta. Oppimista voidaan siis edistää esimerkiksi luottamusta kehittämällä. (Kupias & Peltola 2019, 98.)

Jos tilanne työpaikalla tai vaikka koulussa on se, että ihmiset eivät luota toisiinsa, eivät he silloin myöskään kerro mielellään mielipiteitään tai jaa omaa tietoaan, eivätkä varsinkaan kannusta toista oppimaan. Luottamus on tärkeä elementti, ja luottamukseen erityisen tärkeänä piirteenä voidaan liittää turvallisuus. Turvallisuuden tunne vaikuttaa tekemiseemme todella paljon, ja erityisesti erilaisissa muutostilanteissa työpaikalla se voi vaikuttaa paljon. Tilanteessa, jossa muutos on läsnä, se useammin koetaan uhkaavaksi, kuin turvalliseksi ja tästä syystä pyritään suojaamaan oma osaaminen ikään kuin kuoren sisään. Luottamus ja turvallisuus ovatkin ensi arvoisen tärkeää olla läsnä alusta lähtien, mikäli vertaisoppimista halutaan edistää ja tapahtuvan. Yrityksen tai organisaation sisällä on myös hyvä muistaa, että vuorovaikutus ja erityisesti vuorovaikutustaidot ovat tärkeä avain siihen, että kollegat voivat oppia toinen toisiltaan asioita ja menetelmiä. (Kupias & Peltola 2019, 98.)

Lähtökohtaisesti oleellista oppimiselle työssä on hyvä perehdytys. Perehdytyksen ollessa samanlainen kollegoille voi vertaistukea antaa huomattavasti paremmin, kuin tilanteessa, jossa uusi työntekijä saa aivan uudenlaisen perehdytysprosessin käsiteltäväkseen yksin. Vertaistuki ja ylipäättään läsnäolo ovat avain siihen, että yhdessä opitaan ja käytetään aikaa kysymiseen, näkökulmiin ja niiden jakamiseen sekä pohdiskeluun yksin tai kollegoiden kanssa. Valitettavan usein nykypäivän työssä oma osaaminen ja etevyys on pakko jollain tavalla todistaa, ja silloin tie on väärä. On pyrittävä siihen, että jokainen voi olla missä tahansa tilanteessa hieman epävarma ja osaamaton. Kollegat ovat tärkeä osa jokaisen yrityksessä tai organisaatiossa työskentelevän yksilön tukipilareita läpi uran. Sama toimii myös kouluelämässä, kun työkaverit ovat motivoituneita ja kannustavia on opiskeleminen huomattavasti mukavampaa. (Kupias & Peltola, 98.)

#### 4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli tehdä asiakirjamainen kokonaisuus perehdyttämisen ja työssä oppimisen tärkeydestä. Alusta asti, kun opinnäytetyötä alettiin tekemään, oli selvää millainen työstä tulisi. Aihe on vaativa, mutta aiheesta löytyi kuitenkin kirjallisuutta riittävästi. Asiakirjamaista opinnäytetyötä tehdessä tärkeää on tutustua mahdollisimman moneen aiheesta koskevaan teokseen ja sen pohjalta kerätä materiaalia ja pohjaa itse työlle. Materiaalia kertyi huomattavasti enemmän kuin tässä opinnäytetyössä sitä on esitetty, mutta laajan ja haastavan työn vuoksi piti miettiä tarkkaan, mitä työhön kokonaisuudessaan halutaan esitettävän. Toisena tavoitteena oli tähän opinnäytetyöhön löytää keinot ja ohjeet pohjaksi perehdyttämisprosessia varten sekä luoda käsitys siitä, mitä perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä ja perehtyjältä.

Arvostus perehdyttämistä kohtaan yrityksissä ja organisaatioissa on nykyään vaakalaudalla. Moni yritys tai organisaatio arvostaa kyllä perehdyttämistä ja sen toteuttamista, mutta monesti se pyritään vain hoitamaan alta pois ikään kuin se olisi pakollinen paha. Pakollisen siitä toki tekee lainsäädäntö, joka velvoittaa jokaista yritystä ja organisaatiota sen toteuttamaan. Yritys- ja organisaatiokulttuurissa nopeus asioiden etenemiseen on kasvanut viime vuosikymmeninä todella nopeasti. Nopeuteen vaikuttavia tekijöitä ovat eniten ne, että työtä pyritään helpottamaan ja samaan aikaan nopeuttamaan teknologian kehityksessä valtavaa vauhtia. Toki teknologia ja esimerkiksi erilaiset robotit sekä ohjelmistot vaativat perehdyttämistä ja oppimista yhtä lailla. Totuus on myöskin se, että aina koneen toiseen päähän tarvitaan ihminen hoitamaan komentoja ja asetuksia. Perehdytys ei siis varsinaisesti ole katoamassa mihinkään, se vain muuttuu nopeaa tahtia ja se vain pyritään hoitamaan yhä nopeammin ja nopeammin alta pois. Huonon tästä asiasta tekee se, että töiden automatisoituessa perehdytettäviä henkilöitä on aina todennäköisesti perehdyttäjiä vähemmän.

Monesti puhutaankin siitä, kuinka tärkeä osa uuteen tai vanhaan työhön siirryttäessä perehdyttäminen on. Perehdytyksen tarkoituksena on kuitenkin luoda motivoiva ja turvallinen ympäristö uudelle tai kokeneellekin tekijälle päästä uuteen yritykseen tai organisaation sisälle. Perehdytykseen kannattaa siis panostaa ja ottaa huomioon uuden tulokkaan tiedot ja taidot näin työstä saadaan mielekästä ja perehdyttävästä tärkeä osa yritystä tai organisaatiota. Opinnäytetyö sisältää paljon tietoa erityisesti perehdyttämisestä, sen eri tyyleistä sekä työssä oppimisesta.

Opinnäytetyö myös osoittaa miten työssä oppiminen tapahtuu meidän kaikkien huomaamatta ja arvokasta kokemusta oppii vain niin sanotusti työtä tehdessä. Oppimista tapahtuu huomaamatta, mutta erityistä siitä tekee se, miten opittua tietoa opitaan käyttämään jatkossa hyödyksi. Opittuja asioita voidaan kertoa eteenpäin työkavereille tai opiskelukavereille ja näin hyödyntää omaa työssä oppimistaan edelleen. Oppiminen ja perehdyttäminen eivät ihmisiltä lopu, ne pitää vain osata hyödyntää, nyt ja tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Eklund, A. 2018. Tervetuloa MEILLE! 1. painos. Espoo: J-Impact Oy.

Kjelin, E., Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Kupias, P., Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Työehtosopimuslaki. 7.6.1946/436. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>. Viitattu: 8.1.2020.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu: 8.1.2020.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu: 8.1.2020.